

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

Lucija Pribolšan

**ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM
POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2016.

Zagreb, 23. svibnja 2016.

Zavod: **Samostalne katedre**
Predmet: **Upravljanje ljudskim potencijalima**

DIPLOMSKI ZADATAK br. 3806

Pristupnik: **Lucija Pribolšan (0135217412)**
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci**

Opis zadatka:

U ovom radu pod naslovom Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci potrebno je prikazati teorijske osnove o menagementu ljudskih potencijala, obraditi načine predviđanje, pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala, te analizirati vještine, obrazovanje i profil zaposlenika u logističkoj tvrtci. Također je potrebno razraditi i prikazati sustave motiviranje i nagrađivanje ljudskih potencijala, te sačiniti i pojasniti analizu upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci. I na kraju jasno definirati rezultate istraživanja i zaključna razmatranja o predloženoj i obrađenoj tematici.

Zadatak uručen pristupniku: 4. ožujka 2016.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za
diplomski ispit:



prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES MENAGEMENT IN A LOGISTICS COMPANY

Mentor: .prof. dr.sc. Marinko Jurčević

Student: Lucija Pribolšan, univ. bacc. ing. traff.

JMBAG: 0135217412

Zagreb, rujan 2016.

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim potencijalima počelo se je razvijati 1980-tih godina. Znanost kao takva primjenjuje strategije poduzeća, te sukladno njima zapošljava odgovarajući kadar. Kako bi pobijedili konkurenciju poduzeća su se sve više počela okretati ljudima koji ispunjavaju radne zadatke, a time i ciljeve poduzeća. Kako bi kvalitetne ljude odgovarajućih vještina privukli, te zadržali važan aspekt ima dio poduzeća koje se bavi upravljanjem ljudskih potencijala. Pravovremeno predvidjeti, pribaviti te selektirati ljudske potencijale, čije znanje te vještine omogućavaju daljnji rast poduzeća ključni su zadaci managementa ljudskih potencijala. Daljnja motivacija, te kontinuirano nadograđivanje trenutnih znanja i vještina pomažu rastu zaposlenika, a time i rastu poduzeća. Sve više poduzeća shvaća važnost dobrog radnika, osobe koje odgovaraju poduzeću cijene se sve više, a poduzeće brine o njima, njihovu rastu, te očuvanju u zajednici.

KLJUČNE RIJEČI: Upravljanje ljudskim potencijalima, vještine i znanje ljudskih potencijala, motivacija ljudskih potencijala

SUMMARY:

Human Resources Management start development in the 1980s. Since then, science applies the strategy of companies to invest in people who will be appropriate for business. Because of will for beating the competition, companies are increasingly began to turn to people who fulfil the tasks, and thus the objectives of the enterprise. Human Resources Management is taking care of interesting people with appropriate skills and knowladge. Predict on time, obtain and select human resources, whose knowledge and skills enable further growth of the company are the key tasks of the human resources management. Further motivation, and continuous upgrading of current knowledge and skills helps employees to grow, and at the same time growth of the company. Company are appreciated more and more importance of good workers, people who correspond to the company prices are increasing, and the company cares about them, their growth, and their staying in the company.

KEY WORDS: Human Resources Management, learning, development of employes, motivation of human resources

Sadržaj

1. UVOD	1
2. TEORIJSKE OSNOVE O MNADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA	3
2.1. Ljudski resursi kao suvremeni menadžment koncept	5
2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	7
2.3. Značajke ljudskih resursa	10
2.4. Obilježja sustava upravljanja ljudskim resursima	11
2.5. Mjere upravljanja ljudskim resursima	12
3. PREDVIĐANJE, PRIBALJANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA	13
3.1 Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala	13
3.1.1. Vanjski faktori	13
3.1.2. Unutarnji faktori	15
3.2. Izvori pribavljanja kandidata	17
3.3. Selekcija	20
4. VJEŠTINE, OBRAZOVANJE I PROFIL ZAPOSLENIKA	26
4.1. Analiza posla	29
4.2. Analiza pojedinca	30
5. MOTIVACIJA	32
5.1 Poticanje uspješnosti na radu	32
5.2 Motivacijske tehnike	34
5.2.1 Pojam i važnost motivacijskih tehnika	35
5.2.2 Materijalna kompenzacija	37
5.2.3 Nematerijalna kompenzacija	44
6. ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI	48
6.1. Analiza radnih mjesta	50
6.2. Planiranje radnih mjesta	51
6.3. Rekrutiranje radnih mjesta	51
6.4. Selekcija ljudskih potencijala	54
6.5. Obrazovanje i profil zaposlenika u logističkom poduzeću	56
6.6. Opisi radnih mjesta u logistici	59
6.7. Skladišna logistika	60
6.8. Logistička administracija	62
7. ZAKLJUČAK	64
LITERETURA	65
POPIS SLIKA	67
POPIS TABLICA	68

1. UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima je daleko od početne „kadrovske službe“ iz koje je nastalo. U današnjim uspješnim poduzećima upravljanje ljudskim potencijalima je zdrava kraljeznica, dok su ostali dijelovi poduzeća njezini zdravi organi. U utrci s konkurencijom glede dizajna novog proizvoda, marketinga, prodaje ili distribucije, ključnu ulogu imaju zaposlenici, koji proizvod ili uslugu stavljaju na veći nivo kvalitete ili same brzine dostave. Od planiranja strategija poduzeća, zapošljavanja novih zaposlenika odgovarajućih znanja i vještina, te iznimne motivacije, stvaranja poticajnih programa za marljive zaposlenike, ali i prepoznavanja i rješavanja problema u organizaciji, upravljanje ljudskim potencijalima postaje iznimno domišljati, inovativan i nadasve kreativan dio organizacije koji ju spašava od konkurencije. Primjeri mnogih poduzeća govore nam da odlična briga o zaposlenicima daje još bolja rješenja u problematici poduzeća čime poduzeće postaje konkurentnije, njegovi proizvodi ili usluge bolji, a korisnici zadovoljniji.

Diplomski rad sastoji se od sedam poglavlja koji opisuju problematiku ljudskih potencijala, prednosti, nedostatke i mogućnosti boljeg upravljanja:

1. Uvod
2. Teorijske osnove o managementu ljudskih potencijala
3. Predviđanje, pribavljanje i selekcija ljudskih potencijala
4. Vještine, obrazovanje i profil zaposlenika
5. Motivacija
6. Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci
7. Zaključak.

U drugom dijelu rada objašnjen je pojam ljudskih potencijala, ciljevi upravljanja te značajke ljudskih resursa. Treći dio objašnjava faktore koji utječu na planiranje ljudskih potencijala, te koji su mogući izvori pribavljanja kandidata. Četvrti dio objašnjava potrebna znanja koja su nužna u logistici, analizu posla, te analizu pojedinca. Motivacija kao peta cjelina diplomskog rada govori o važnosti poticanja uspješnosti na radu, koje su motivacijske tehnike te kako mogu pomoći u daljnjem razvoju pojedinca u poduzeću. U šestoj cjelini koja je ujedno i tema ovog diplomskog objašnjen je način upravljanja ljudskim potencijalima u logističkom poduzeću. U zadnjem dijelu iznesena su zaključna razmatranja nastala istraživanjem i

analizom navedene literature. Za bolje razumijevanje ovog seminarskog rada priložene su razne slike i tablice. Dosadašnja istraživanja su određena spoznajom kako smo suočeni s iznimno velikim i brzim promjenama u današnjem svijetu, svjedoci smo temeljnih promjena u pristupu i filozofiji poslovanja i managementa, poimanju kapitala i vrijednosti te onog što za poduzeće stvara nove vrijednosti. Do nedavno pojam kapitala i stvaranja vrijednosti bio je u sferi materijalnih sredstava, financija, novaca te stručnjaka tih područja. Ljudski resursi kao takvi ne mogu se kao takvi matematički prikazati na bankovnom računu kao pozitivan saldo, oni nisu opipljivi, međutim mogu se prikazati putem smanjenih grešaka u sustavu, gdje u skladištima dolazi do manjih pogrešaka prilikom deklariranja, skladištenja, utovara ili istovara robe, gdje u optimiranju ruta dolazi do novih, poboljšanih rješenja dostava, gdje u prodaji dolazi do povećanja same djelatnosti. Kapital i vrijednost danas, podrazumijevaju, ljudi, njihov razvoj, motivacija, te predanosti ostvarenju ciljeva. Rezultat tih promjena koncepcija je managementa ljudskih potencijala, kao izraz nove filozofije, koji upozorava da način na koji se upravlja ljudskim potencijalima postaje iznimno važan za dugotrajnu konkurentsku sposobnost, razvoj i opstanak tvrtke.

2. TEORIJSKE OSNOVE O MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA

U poslovnom okruženju osnovni resurs svake organizacije čine ljudi i njihove sposobnosti, koje omogućavaju rješavanje postavljenih zadataka, a time i ostvarivanje zajedničkih ciljeva organizacije. Svakog čovjeka oblikuje njegova količina znanja, spremnost na daljnje učenje, kreativnost, ali i motiviranost prema poslu, čime se razlikuje od ostalih resursa u poduzeću. Kako bi poduzeće ostvarilo što veću konkurentnost važni su zaposlenici, koji dodaju vrijednost samom poduzeću i njegovim proizvodima ili uslugama.

Upravljanje ljudskim resursima (*Human Resource Management -HRM*), je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije. Područja HRM obuhvaća praktično sve aspekte odnosa s zaposlenima u nekoj organizaciji.

Također, utječe na sljedeća područja:¹

- sistem odabira pri zapošljavanju, analize zaposlenih
- povećanje produktivnosti zaposlenih
- razvoj i edukaciju
- ponašanje zaposlenih
- pravna regulativa, sindikati, zaštita zaposlenih, itd.

Da bi postigli što bolje rezultate poslovanja, važna je dobro definirana organizacija, njezini ciljevi, te upravljanje ljudskim resursima u poduzeću, a upravo tome služi menadžment ljudskih resursa. Konkretno definicije označuju njegovu funkciju upravljanja ljudskim resursima radi uspješnog ostvarenja postavljenih ciljeva, jer i sama riječ menadžment znači voditi. Menadžment ljudskih resursa možemo definirati kao upravljačku aktivnost koja podrazumijeva odabir, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korištenje ljudskih potencijala u skladu s ciljevima poduzeća, uz istovremeno poštivanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.² Termin "ljudski resursi" govori nam o ljudima u radnoj organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu pružiti organizaciji u cilju ostvarenja njenih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. U prošlosti je ovaj pojam bio previše grub da bi se njime označavali ljudi kao živa bića, jer se polazilo od toga da je riječ resurs

¹ <http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm> (25.08.2016.)

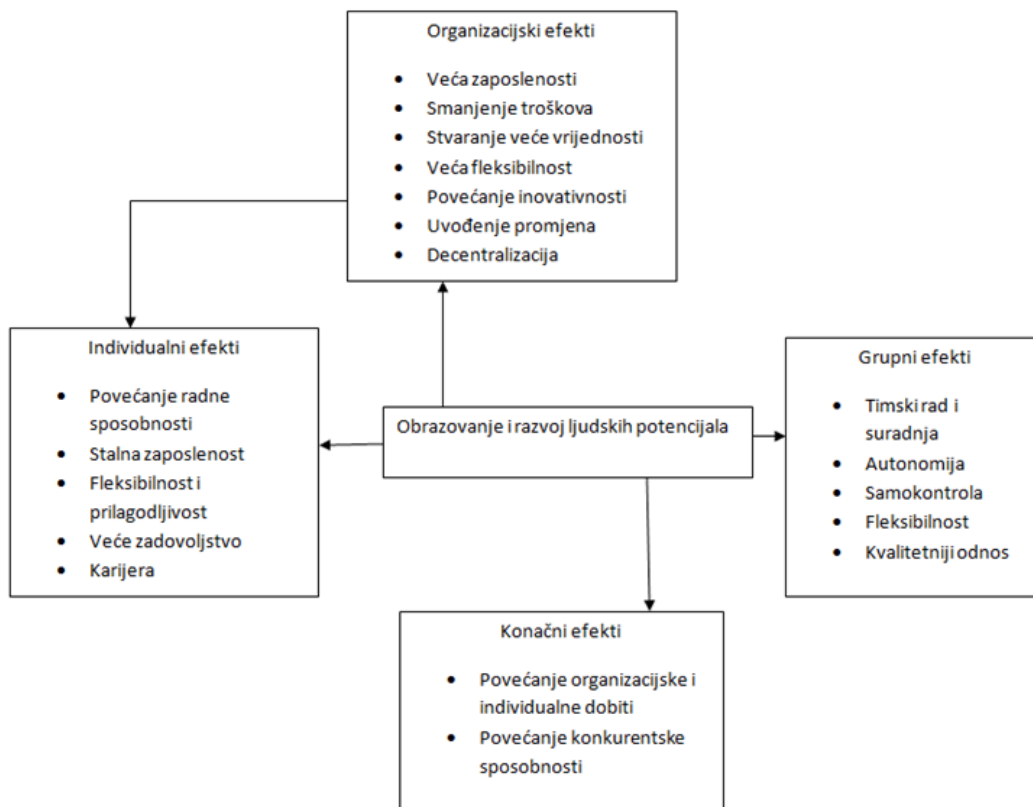
² Ibid.

nešto što bi prije označavalo opremu u organizaciji, stvari koje organizacija ima na raspolaganju za daljnji rad, ali ne i ljudski potencijal. Međutim, ispostavilo se da samim pojmom “resurs” ljudi upravo dobivaju veoma važno mjesto, jer se time stavljaju u ravnopravan položaj s ostalim resursima, možda čak i bolji, jer za njihovo kvalitetno upravljanje potrebna su određena znanja i sposobnosti.³

Ljudi su osnovni faktor koji je zajednički svakoj organizaciji, te su oni kreatori strategija svakog poduzeća, što je značaj menadžmenta ljudskih resursa. Zbog toga, svaki menadžer je uključen u aktivnosti vezane za ljudske resurse i nastoji olakšati suradnju među ljudima, kako bi se uspješnije ostvarila strategija i realizirali planovi organizacije. Strategije poduzeća u rukama su ljudskih resursa, koji ostvarenjem svojih ciljeva omogućavaju ostvarenje strategija samih poduzeća. Globalna konkurencija potiče organizacije na stalni razvoj i napredak, kako bi uspjele opstati pred novim zahtjevima koje postavlja globalizacija. Ukoliko posjedujemo dobar ljudski potencijal, tj. kvalitetne i obrazovane ljudske resurse, moguće je odgovoriti na izazove i zahtjeve sa kojima se stalno suočavamo. Obrazovanje ljudskih resursa u organizaciji od velikog je značaja za njen razvoj i napredak. To najbolje možemo prikazati sljedećom slikom.⁴

³ Ibid.

⁴ Ibid.



Slika 1. Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 724.

2.1. Ljudski resursi kao suvremeni menadžment koncept

Zaposlenici poduzeća sa svojim znanjima i vještinama predstavljaju glavni resurs bez kojeg poslovanje poduzeća ne bi bilo moguće. Ekonomska efikasnost poduzeća ovisi o ljudskim resursima. Zaposlenici kreiraju proizvode i usluge, trude se održati i kontrolirati kvalitetu, proizvode plasiraju na tržište, upravljaju robnim tokovima, financijskim sredstvima, određuju i ostvaruju strategiju poduzeća te zadane tjedne, mjesečne i godišnje ciljeve. Ukoliko zaposlenici nisu dovoljno efektivni postoji problem s ostvarenjem ciljeva. Ljudski resursi čine glavni trošak poslovanja. U zapadnim zemljama, posebno u velikim poduzećima, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negdje čak i do 50%. U ekonomijama u tranziciji, zbog nižih cijena radne snage, ovaj postotak je nešto niži, ali nije zanemariv.⁵

⁵ Ibid.

Pod ljudskim resursima se podrazumijeva ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenog, kako iskorišteni tako i neiskorišteni potencijal. Osnovu predstavljanja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu s ostalim poslovnim resursima poduzeća. Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj poduzeća. Oni posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažiranje je ključni zadatak menadžmenta poduzeća. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u poduzeću kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta, i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog dijela aktivnosti vezanih za zaposlene prebačena s kadrovskog menadžera na ostale menadžere u poduzeću.⁶

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management) se u organizacijskoj praksi javlja s početka 90-tih godina, kada se ljudski faktor počinje promatrati kao predmet upravljanja. Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmjeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacijskog ponašanja kao što su: motiviranje, odnosi pojedinaca i grupa, organizacijska socijalizacija, organizacijska kultura itd. Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmjerio njegov razvoj. ⁷Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba biti usmjerena ka realizaciji krajnjih ciljeva poduzeća, tj. njegove razvojne i poslovne politike. Međutim, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora uzeti u obzir i interese ljudi, a ne samo ciljeve poduzeća. Istina je da poduzeće koristi ljudski potencijal kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva, ali i ljudi, isto tako, koriste poduzeće da bi ostvarili svoje lične interese (zarada, iskustvo, afirmiranje itd.). Upravljanje radom i razvojem ljudskih resursa je usko povezano s upravljanjem i razvojem samog poduzeća. Samim tim u novom konceptu menadžmenta, pored tehnološke, organizacijske i ekonomske komponente, mora u znatno većoj meri biti zastupljene socijalna i psihološka komponenta. Jedino se na taj način može predvidjeti odgovarajući sklad između poslovnih resursa poduzeća, što je pretpostavka za njegovo uspješno poslovanje i skladan razvoj.⁸

Suvremeni menadžment koncept, kojim se upravlja ljudskim resursima bavi se strategijskim, individualnim i društvenim aspektima ljudi u organizaciji. Osim toga, i ovaj aspekt

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.

upravljanja vodi računa o konkurentnosti – obuhvaća sve odluke i akcije u vođenju ljudi, koje kreiraju ili podržavaju konkurentsku prednost.

Teško je jednom definicijom obuhvatiti cijeli pojam upravljanja ljudskim resursima, ali moguće je istaknuti da bi se pod tim podrazumijevala briga o ljudima unutar organizacije. To se odnosi na pronalaženje pravih i iskusnih ljudi za organizaciju, čime bi se utjecalo na obučavanje i razvoj zaposlenih i poticanje putem motivacije, kako bi se uspio zadržati takav kadar. Tako da bi se moglo reći da se upravljanje ljudskim resursima sastoji od funkcije zapošljavanja, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenih. Svaka organizacija je uspješna onoliko koliko posjeduje kvalitetnih ljudskih resursa. Postizanje maksimuma zaposlenih, njihova motivacija i uspješnost u radu od presudnog su značaja, prema tome svaka organizacija sadrži u svojoj organizacijskoj strukturi odjel za ljudske resurse. Moglo bi se reći da je svrha upravljanja ljudskim resursima, upravo u poboljšanju rada zaposlenih na svaki mogući način. Danas je konkurencija ogromna i nameće potrebu za što kvalificiranijim zaposlenicima, tako da je neophodno da se eksperti za ljudske resurse obrazuju i specijaliziraju u mnogim znanstvenim disciplinama (psihologija, pravo, sociologija...). Poduzeća trebaju utjecati na obrazovanje i stalno usavršavanje svojih zaposlenih, kao i poticanju na bolji rad i doprinos u organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih utjecati će na njihov uspeh i na lojalnost organizaciji. Eksperti za upravljanje ljudskim resursima imaju veliki značaj za poduzeća u kojima rade i njihova uloga je sve veća. Oni svojim radom trebaju pomoći ostalim nivoima menadžmenta u organizaciji kako bi što bolje iskoristili dane ljudske resurse za ostvarenje ciljeva organizacije. Možemo reći da je uloga upravljanja ljudskim resursima zadatak svakog menadžera, bez obzira na njegovu angažiranost, kako bi se pružila maksimalna podrška zaposlenima.⁹

2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora ispuniti određene zahtjeve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji.¹⁰ Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrednijeg resursa u poduzeću, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

menadžment ljudskih resursa nije u stanju upravljati ljudskim resursima to može utjecati na poslovanje, kao i profit i u najgorem slučaju opstanak te organizacije. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima je ostvarivanje sljedećih ciljeva:¹¹

1. **Funkcionalni cilj** - funkcija upravljanja ljudskim resursima označuje doprinos organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizirala organizacionu strategiju. To bi značilo da resurse treba što racionalnije i efikasnije koristiti, u ostvarenju organizacijskih ciljeva.
2. **Organizacijski cilj** - kao što smo već istakli, za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, prema tome treba poboljšati efikasnost i motiviranost zaposlenih na što bolji način i time ćemo ispuniti ciljeve organizacije.
3. **Društveni cilj** - u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrijednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne utjecaje tih zahtjeva na poslovne organizacije je također jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u cjelini.
4. **Osobni cilj** – zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih osobnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo povjerenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivirani za napredak i veći osobni doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspješnost organizacije. Ljudski resurs kao zajednički faktor svih organizacija izvor je kompletnog doprinosa, putem svojih osobnih sposobnosti i umijeća. Aktivnosti koje su potrebne da menadžeri svih nivoa poduzmu u upravljanju ljudskim resursima trebaju omogućiti uspjeh organizacije, ali se moraju pridržavati strategija poduzeća. Zapošljavanje sposobnih kadrova također je jedna od važnijih aktivnosti. Aktivnostima regrutiranja i selekcije, mogu se angažirati resursi kakvi su neophodni organizaciji. Od kvalitetne procjene i izbora kandidata zavisi i daljnji razvoj i uspeh poduzeća. Ponekada pogrešna procjena može učiniti veliku štetu. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima mogu utjecati direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije

¹¹ Ibid.

načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će uticati na poboljšanje radnih uvjeta.¹² Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima vide se u tabeli u nastavku.

Tabela 1. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

Dizajniranje djelokruga rada	Označuje definiranje radnih zadataka i njihova integracija u poslove i organizacijsku strukturu.
Obuka i razvoj	Identifikacija i procjena nivoa stručne osposobljenosti kadrova, kao i planiranje procesa obuke i izgradnja osobnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova.
Pomoć zaposlenima	Savjetovanje i rješavanje osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu.
Informacijske aktivnosti	Formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima.
Sistem plaćanja	Pružanje objektivnog sistema, obračun zarade i stimulacije.
Regrutacija i selekcija	Usuglašavanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca s prirodom posla.
Odnosi sa sindikatom	Stvaranje uvjeta za konstruktivnu sindikalnu aktivnost.
Planiranje kadrova	Identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formuliranje strategije i filozofije zapošljavanja.
Organizacijski razvoj	Sigurnosti zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena.

Izvor: <http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm>

(25.08.2016.)

Domena djelovanja menadžmenta upravljanja ljudskim resursima:¹³
Poboljšati i unaprediti:

- kvalitetu radnih poslova
- zadovoljstvo zaposlenih
- nivo stručne osposobljenosti i kadrova
- spremnost za promjene

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

2.3. Značajke ljudskih resursa

Rastuća potreba za pronalaskom i zadržavanjem talentirane i odgovarajuće motivirane radne snage govori nam da upravljanje ljudskim resursima postaje strateški dio poslovanja. Mnoge organizacije efektivno traže, zadržavaju i usavršavaju zaposlene jer se služe alatima za upravljanje ljudskim resursima koji se temelje na Internetu. Optimizacija radne snage znači da će se sve ponavljajuće operacije iz domena upravljanja ljudskim resursima, a koje se temelje na dokumentima, transformirati u procese koje se koriste po potrebi. To znači da mogu vidjeti i promijeniti svoje pogodnosti, učestvovati u dešavanjima, pristupiti radu zaposlenih i poslati izvještaje o troškovima - sve on-line, s vlastitog računala i bilo koje lokacije.¹⁴ Na taj način, ljudima iz službe upravljanja ljudskim resursima je testiranje potencijalnih kandidata i stvaranje njihovih profila olakšano, čime se štedi na vremenu pa se otklanjaju mnoge nepotrebne radnje u procesu biranja potencijalnih radnika. Možemo reći da se maksimalna iskorištenost ljudskih resursa postiže onda kada se rad organizira tako da zadovoljava zaposlene i osobno i kao člana određene organizacije.¹⁵

Da bi se ostvario maksimum u upravljanju ljudskim potencijalima raznih pojedinih organizacija potrebno je imati posebnu organizacijsku jedinicu za ljudske potencijale koja izrađuje metodologiju, pribavlja, analizira i pohranjuje podatke o zaposlenima i predlaže nadređenim u hijerarhijskom sistemu određeno. Uz takve systemske hijerarhijske oblike neophodna je i upotreba suvremenih informatičkih rješenja projektiranih upravo za HRMS - Human Resources Management System.¹⁶

Upravljanje ljudskim resursima je, jednostavno rečeno, rukovođenje, tj. nadziranje i koordiniranje rada ljudi i poslovnih situacija koji su u vlastitoj nadležnosti. Kroz ovo se opisuje hijerarhija u organizaciji, jer svako u vertikali ima određene odgovornosti nad segmentima poslovnih događaja i ljudi. U današnje vrijeme, poslovni se događaji mijenjaju velikom brzinom, pa je menadžerima teško koordinirati rad većeg broja ljudi iz svog djelokruga odgovornosti, tj. teško je pod kontrolom zadržati sve ono što je bilo potrebno učiniti do određenog roka i postići dogovorene rokove.¹⁷

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

Upravljanje ljudskim resursima omogućava:¹⁸

- lakše upravljanje i vođenje kadrovima
- racionalizaciju kadrovskih troškova
- optimizaciju kadrova s obzirom na tok poslovanja

2.4. Obilježja sustava upravljanja ljudskim resursima

Sistem za upravljanje ljudskim resursima se koristi za donošenje odluka u menadžmentu, pokretanje inicijativa za unapređenje u okviru upravljanja ljudskim resursima, donošenje propisa u oblasti ljudskih resursa.¹⁹

Osnovne funkcije sistema za upravljanje ljudskim resursima su:²⁰

- ažuriranje podataka o zaposlenima
- održavanje organizacijske sheme poduzeća
- integracija sa drugim relevantnim sistemima
- analiza i izrada opisa poslova, odnosno njihove strukture
- izrada statističkih izvještaja i analiza
- regrutiranje
- analiza potreba za dodatnim obukama i školovanjem
- izrada planova obuka i školovanja
- ocjenjivanje rezultata rada i analiza rezultata rada zaposlenih
- planiranje karijere

Pored osnovnih funkcija, sistem za upravljanje ljudskim resursima treba podržavati i raspodjelu prava pristupa alatima, podacima i grupama podataka i to ne samo unutar službe, već i (u određenoj mjeri) službenicima drugih odjeljenja i sektora. S obzirom da ljudski potencijal jedne velike organizacije koja je orijentirana k uslugama predstavlja njen najvredniji kapital, od ogromnog značaja je da podaci o njemu budu točni, precizni i nedvosmisleni. Jedini način da se ovi poslovi ispune je korištenje centralne baze ljudskih resursa iz koje se podaci distribuiraju i svim ostalim sektorima u čijem poslovanju

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

zaposleni organizacije učestvuju kao subjekti. Datoteka svakog zaposlenog pored osnovnih informacija sadrži i informacije za obračun plaća, informacije o kvalifikacijama i usavršavanju zaposlenog.²¹

Human Resources Information System (HRIS) treba omogućiti kreiranje i održavanje precizne organizacijske sheme poduzeća. Organizacijska shema ne podrazumijeva samo raspodjelu unutar organizacijskih jedinica, već i jednostavno određivanje relacija odgovornosti, odnosno koordinacije i subordinacije. Zahvaljujući relacijama subordinacije, na primjer, mogu se odrediti razine odgovornosti i to od top-menadžmenta do krajnjeg izvršioca. Relacije koordinacije također su veoma važne, jer mogu ukazati na moguće konflikte usred podijeljene odgovornosti za neko odjeljenje ili posao.²²

2.5. Mjere upravljanja ljudskim resursima

Osnovni poslovi za uspješno upravljanje ljudskim resursima su:²³

- aktivna politika poduzeća na području zapošljavanja novih potencijala
- zadržavanje ključnoga kadra
- stalno povećanje nivoa znanja zaposlenih
- motivacija zaposlenih
- upravljanje troškovima po projektima i zaposlenima
- prihvaćanje strateških i taktičkih odluka na osnovu kvalitetnih informacija
- sprečavanje nepotrebnog umnožavanja podataka iz evidencije različitih aplikacija
- podjela posla i odgovornosti pri unosu podataka
- prilagodljivost i globalni pristup podacima
- mogućnost dobivanja kvalitetnih izvještaja

²¹ Ibid.

²² Ibid.

²³ Ibid.

3. PREDVIĐANJE, PRIBALJANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Razvoj upravljanja ljudskim potencijalima, u vrijeme kada je globalizacija tržišta dostigla svoju stagnaciju pokazuje da ova djelatnost zauzima svoje važno mjesto u razvoju poduzeća, koja žele zadržati svoju vodeću poziciju na tržištu ili ostvariti veću konkurentnost. Strateški ciljevi poduzeća pokušavaju se ostvariti boljim povezivanjem s organizacijskom strukturom. Osobni interesi pojedinca i timova, moraju biti u skladu s organizacijskim ciljevima, kojim se ostvaruju strateški ciljevi poduzeća. Veoma važna karika u lancu su ljudski resursi, koji svojim znanjima i mogućnosti pomažu u ostvarenju ciljeva. Kako bi u svakom poduzeću radile osobe koje s lakoćom ostvaruju zamišljene ciljeve, važno je predvidjeti otvaranje novih radnih mjesta, između raznih osoba prepoznati odgovarajuće, te ih na vrijeme zaposliti kako bi poduzeće nastavilo rasti.

3.1 Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

Na planiranje ljudskih potencijala utječe čitav niz vanjskih i unutarnjih faktora odnosno faktora organizacije i njezine okoline. Proces oblikovanja strategije i razrade strategijskih i operativnih planova zahtjeva pažljivu i detaljnu analizu okoline u kojoj organizacija djeluje.²⁴

3.1.1. Vanjski faktori

Vanjski faktori djeluju i na sam proces i način planiranja ljudskih potencijala. Neki od faktora su:

1. Neizvjesnost okoline

Planiranje općenito, a tako i planiranje ljudskih potencijala način je svladavanja i smanjivanja neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim činiteljima okoline bitno utječu na sve aktivnosti organizacije pa i na procese planiranja. Što je neizvjesnost tih promjena veća to su zahtjevi glede planiranja složeniji. Uvjeti neizvjesnosti zahtijevaju pažljivo planiranje i razradu svih aspekata upravljanja ljudskim potencijalima – od pribavljanja i selekcije do treninga i programa napredovanja i razvoja. Važno postaje planiranje slijeda, promocije i svih oblika rješavanja mogućih problema viškova i

²⁴ Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str. 189.

neusklađenosti budućih zahtjeva rada i ljudskih potencijala, kako u broju, tako i u kvaliteti i potrebnoj strukturi. Potrebno je planirati programa prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, redizajniranja podjele posla, umirovljenja i sličnih aktivnosti, da bi se umanjile nepredviđene konzekvence vanjske neizvjesnosti u planiranom razdoblju. Neizvjesnost okoline utječe i na metode planiranja koje se mogu mijenjati. Ona onemogućava upotrebu tradicionalnih metoda temeljenih na povijesnim (prošlim) podacima i povezanostima i zahtijeva sofisticiranije metode scenarija ili simulacija, ali i veće oslanjanje na subjektivne sudove i prosudbe managera i eksperata, odnosno kvalitativne metode.²⁵

2. Tržište rada

Veoma važan faktor u planiranju ljudskih potencijala je postojeće i predviđeno buduće tržište rada. Nedostatak potrebnih, za organizaciju kritičnih znanja i vještina odnosno profila stručnjaka, uvjetuje drugačije mehanizme za njihovo osiguranje. Ponajprije, ono upućuje na to da organizacija treba osigurati puno veće vremensko razdoblje da bi dobila potrebne ljude, ali i veći vlastiti angažman i ulaganje u njihovo osiguravanje. Postojanje potrebnih stručnjaka na tržištu rada skraćuje vrijeme i ulaganje potrebno u njihovo pribavljanje. Velika nezaposlenost također postavlja ograničenja u smislu rješavanja viška zaposlenih u poduzećima i zahtijeva programe koji smanjuju negativne efekte na svim razinama: pojedinca, organizacije i društva. U takvim situacijama suvremene organizacije obično planiraju programe stimuliranja umirovljenja, prestaju uzimati studente tijekom ljeta, odgađaju podizanje plaće ili čak pribjegavaju, u dogovorima sa sindikatima, snižavanju plaća, povećavanju slobodnih dana bez plaćanja (prisilne odmore), provode takvu podjelu posla da na jednom radnom mjestu rade dva zaposlenika i druge programe. Važnost ljudi za poslovni uspjeh i razvoj suvremenih poduzeća povećava i izoštrava njihovu konkurenciju u pribavljanju i osiguravaju kvalitetnih ljudskih potencijala. Činjenica da je potražnja za kvalitetnim ljudima i talentima u suvremenim uvjetima uvijek veća od njihove ponude, kao i da se u većini razvijenih zemalja javlja kronični nedostatak stručnjaka i velika diskrepancija između zahtjeva rada i ponude na tržištu rada, čini tu konkurenciju nesmiljenom i jednakom onoj za potrošače, ako ne i oštrijom. To zahtijeva planiranje posebnih akcija pribavljanja i „lova na talente“, ali i specifičnih programa unutarnjeg usavršavanja i razvoja.²⁶

²⁵ Ibid., str. 189.

²⁶ Ibid., str. 190.

3. Zakonska regulativa

Posebice je zakonska regulativa na području rada i radnih odnosa značajan faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala. Kroz nju se određuju uvjeti i mogućnosti prekovremenog rada, otpuštanja, skraćenog radnog vremena, plaćanja obveza poslodavaca i zaposlenika – što sve treba uzeti u obzir pri planiranju budućih aktivnosti i programa u svezi s ljudskim potencijalima. Neke zemlje, primjerice SAD i Velika Britanija imaju i zakone koji osiguravaju jednake mogućnosti zapošljavanja (Equal Employment Opportunity – EEO); odnose se uglavnom na zapošljavanje žena i manjina, a zahtijevaju i planiranje programa usmjerenih na unapređenje prakse ravnopravnosti i jednakih mogućnosti u poduzećima. Tako organizacije planiraju u određenom razdoblju zaposliti veći broj žena ili pripadnika manjinskih skupina i općenito programe nazvane programi afirmativne akcije koji traže detaljnu analizu poslova i mogućnosti njihove raspodjele ženama i manjinama. Kako se kod nas pri zapošljavanju i napredovanju još uvijek daje izrazita prednost muškarcima, bilo bi dobro donijeti zakone toga tipa, koji bi osigurali ravnopravnost zapošljavanja i napredovanja. U zemljama s razvijenom zakonskom regulativom u sferi rada postoji zakonske obveze koje sprečavaju diskriminaciju i zahtijevaju programe za različite aspekte ravnopravnosti ljudi, primjerice starijih (onemogućavaju dobnu diskriminaciju), ljudi s umanjenim sposobnostima i invaliditetom, diskriminaciju pri zapošljavanju u trudnoći i drugo. Naše organizacije bi trebale pažnju posvetiti zapošljavanju osoba invalida Domovinskog rata i općenito hendikepiranih osoba, što bi trebalo biti dio njihove društvene odgovornosti u postojećim uvjetima, a ne samo zakonske obveze i simulacije.²⁷

3.1.2. Unutarnji faktori

Na planiranje ljudskih faktora utječu organizacijske karakteristike i čitav niz unutarnjih faktora, čiji su primjeri navedeni u nastavku.²⁸

1. Poslovna strategija

Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi kako je već istaknuto, instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine,

²⁷ Ibid., str. 190.

²⁸ Ibid., str. 192.

talente i ponašanje, pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala. Organizacije koje odabiru strategiju inovacija trebaju visoko stručne, kreativne ljude različitih talenata i znanja s dugoročnom odanošću. Budući da inovacije zahtijevaju eksperimentiranje i rizik, te ljude treba podržavati kroz relativno dugo razdoblje s niskim povratom na ulaganje. To znači da orijentacija na inovacije zahtijeva velika ulaganja u ljude, dugoročnu orijentaciju i postavlja puno veće zahtjeve glede mogućnosti njihova pribavljanja i razvoja. Organizacije usmjerene na strategiju niskih troškova obično trebaju velik broj manje stručnih, niže plaćenih djelatnika spremnih na poslove koji mogu biti dosadni i pružaju malo mogućnosti za napredovanje. Ljudski problemi koji se javljaju pri tim strategijama i vrstama zaposlenih različiti su, stoga su različiti programi koje treba planirati za njihovo sprečavanje i otklanjanje.²⁹

2. Vrste posla i stručna kvalifikacija

Priroda posla i stručna kvalifikacija potrebna za njihovo uspješno obavljanje bitan su činitelj planiranja i znatno utječu na sam proces i model planiranja. Nove potrebe za ljudima nastaju zbog fluktuacije, promocija, razvoja tehnologije i poslovanja, odnosno pojave novih poslova i zadataka. Glavni interes planera pri tome su izvori i mogućnost pribavljanja novih ljudi te mogućnosti obrazovanja i razvoja postojećih. Lakše je naći ljude za poslove koji zahtijevaju niže kvalifikacije ili vještine i znanja kojih ima dosta na tržištu rada. Međutim, kada se radi o visokostručnim i specijalističkim poslovima, potražnja za novim ljudima može trajati mjesecima, pa i godinama. To znači da je potrebno neophodno što dugoročnije planirati da bi se imalo dovoljno vremena pronaći prave kandidate ili izobrazbom i stručnim usavršavanjem pripremiti za njih ljude iz organizacije. To se odnosi i na sve menadžerske pozicije, posebice na višim razinama gdje je priprema dugoročna i kompleksna.³⁰

3. Vremenski horizont planiranja

S obzirom na vremenski obuhvati, planiranje uobičajeno se dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Kratkoročno planiranje se uobičajeno odnosi na razdoblje za šest mjesec do jedne godine, dok se dugoročno smješta u razdoblje od tri godine na više. Međutim, pojam kratkoročnog ili dugoročnog u uvjetima neizvjesnosti postaje relativan. Za

²⁹ Ibid., str. 192.

³⁰ Ibid., str. 193.

većinu organizacija u vrlo dinamičnoj, nestabilnoj i neizvjesnoj okolini horizont planiranja često ne prelazi jednu godinu, što je u takvim uvjetima dugoročno. Nasuprot tome, organizacije u stabilnim uvjetima mogu obuhvatiti mnogo duže vremensko razdoblje. Prema tome vremenski horizont planiranja i neizvjesnosti okoline visoko su povezani kao što prikazuje tabela 2.

Tabela 2. Stupanj neizvjesnosti i vremensko razdoblje planiranja

Kraće razdoblje planiranja – neizvjesnost / nestabilnost	Duže razdoblje planiranja – izvjesnost / stabilnost
Mnogo novih konkurenata	Jaka konkurentska pozicija
Brze promjene socijalnih i ekonomskih uvjeta	Evolucijske, a ne brze socijalne, pravne i tehničke promjene
Nestabilna potražnja za proizvodima / uslugama	Stabilni oblici potražnje
Promjenjiva institucionalna okolina	Jaki sustavi informacija za menadžment
Mala veličina organizacije	Ustaljena praksa menadžmenta
Fleksibilna praksa menadžmenta	

Izvor: Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 193.

3.2. Izvori pribavljanja kandidata

Procesu pribavljanja ljudskih potencijala prethodi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Organizaciji je potrebna misija i strategija koja izvire iz opće poslovne i menadžerske filozofije i orijentacije kroz koju se operacionalizira filozofija i misija ljudskih potencijala i određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima. Strategija određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjem i iskustvom koji će vrlo savjesno i točno izvršavati određene zadatke, ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih

interpersonalnih i komunikacijskih vještina koji su sposobni uspješno prodavati i sebe i poduzeće.³¹

Postoje dva izvora pribavljanja kandidata za otvorena radna mjesta, vanjski izvori pribavljanja, čiji su kandidati izvan organizacije i unutarnji izvori pribavljanja, čiji kandidati rade na drugim radnim mjestima ili jedinicama. Svaki od načina ima svoje prednosti i nedostatke. Većina organizacije odlučuje se za kombiniranje oba izvora jer ulaganjem u kandidate isplaćuju im se dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale, a dolaskom novih osoba pozitivno se mijenjaju mišljenja, ponekad i načini poslovanja, te unutarnji odnosi u samoj organizaciji.

Kvalitetan proces pribavljanja, koji rezultira najboljim kandidatima mora sadržavati sljedeća obilježja:³²

- Pribavljanje treba biti dugoročna strategija
Osiguravanje kvalitetnih ljudi, privlačenje talentiranih i sposobnih dugoročni je problem koji zahtijeva dugoročna rješenja i strategije za postizanje tih ciljeva. Privlačenje najboljih postaje dugoročna strategija osiguravanja konkurentske prednosti i organizacije uspješnosti.
- Treba planirati proces pribavljanja
Nepostojanje planiranja i organiziranja procesa pribavljanja te primjena ad hoc pristupa tom problemu vodi često nekvalitetnim odlukama u zapošljavanju sa značajnim kasnijim posljedicama za uspješnost. Proces pribavljanja treba ugraditi u proces planiranja potrebnih ljudi u kojem uz vještine, znanja i sposobnosti koje trebaju imati u budućnosti, treba planirati i kada i kako ih pribaviti.
- Pribavljanje treba prilagoditi ciljnim skupinama
Treba oblikovati posebne programe pribavljanja za različite kategorije i osigurati da oni kojima je program usmjeren, prime pravu poruku.
- Pribavljanje treba odgovarati na potrebe kandidata
Treba utvrđivati interese i potrebe potencijalnih kandidata te tome prilagođavati beneficije i druge pogodnosti koje se nude da bi ih se privuklo. U tu svrhu valja analizirati radnu situaciju kako bi se u njoj otkrili i otklonili problemi.
- Pažljivo izabrati i obučavati one koji pribavljaju

³¹ Ibid., str. 292.

³² Ibid., str. 296.

Iako sam proces pribavljanja i oni koji u tome predstavljanju organizaciju ima značajan utjecaj na spremnost potencijalnih kandidata da se prijave i prihvate posao, organizacije redovito posvećuju malo pozornosti obrazovanju ljudi u tom području. Međutim, u novije doba sve više poduzeća nastoji dobro obučiti one koje pribavljanju – od toga kako planirati pribavljanje do toga što i kako pitati kandidate, koje informacije tražiti, a koje davati, i sl.

- Pružati realnu sliku posla i organizacije

Vrlo su čest izvor nezadovoljstva i frustracije u poslu visoka očekivanja stvorena u procesu pribavljanja. Često kandidati imaju previše pozitivne percepcije o poslu i organizaciji koje su rezultat nedostatka stvarnih informacija. Ali i tendencije onih koji pribavljaju i intervjuiraju kandidate da daju „ljepšu sliku“ i izbjegavaju negativne informacije. Posljedice su nerealna očekivanja koja poslije uzrokuju nezadovoljstvo pa i fluktuaciju. To je posebno problem ako je organizacija uložila veliki napor i sredstva u pribavljanje i obučavanje novog zaposlenika. Realan prikaz posla vrlo je važan za očekivanja i kasnije radno ponašanje ljudi. Zapravo, jednostavna činjenica, kao što je predstavljanje posla kandidatima, može imati značajne posljedice za uspješnost i radno ponašanje.

3.2.1. Unutarnji izvori pribavljanja

Traženje kandidata u organizaciji za slobodna ili nova radna mjesta uobičajeni je postupak kojemu pribjegava većina organizacija. Svrha je pružiti mogućnost zaposlenicima da promijene posao ili dođu na poslove za koje se smatraju kvalificiranima i zainteresiranima. Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra:³³

- oglašavanje
- preporuke neposrednih menagera
- informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala

Oglašavanje slobodnih radnih mjesta je najpopularniji način osiguravanja popunjavanja radnih mjesta unutar organizacije. Može se obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog

³³ Ibid., str. 298.

lista ili specifičnih biltena. Ono uključuje ne samo nova radna mjesta, već i sve promocije i transfere. Obično se oglašava određeno vrijeme prije vanjskog oglašavanja. Ono mora sadržavati jasno precizirane uvjete i postupak prijave, kriterije izbora i druge važne informacije koje osiguravaju korektno i kvalitetno provođenje cijelog postupka i osiguravanje najboljih ljudi.³⁴

Preporuke menagera koji kao važan izvor znanja i informacija o zaposlenima, posebice onima kojima neposredno rukovode. Njihova odgovornost je praćenje uspješnosti, poticanje usavršavanja i razvoja karijere neposrednih suradnika. U procesu internog pribavljanja oni imaju dvostruku ulogu, mogu informirati zaposlene o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama, pa tako i novim mjestima i poslovima, ili davati informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati. Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala koji analiziraju i pretražuju informacijski sustav ljudskih potencijala i identificiranje onih koji po svojim sposobnostima, znanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima.³⁵

3.2.2. Vanjski izvori pribavljanja

Vanjski izvori se odlikuju bogatijom ponudom ljudskih potencijala, a proces pribavljanja iz vanjskih izvora odvija se posredstvom medija (tisak, radio, TV) i agencija (zavoda za zapošljavanje, neprofitnih organizacija, privatnih ureda – head hunting), školskih institucija, pošte, telefona, elektroničke pošte, interneta, stručne prakse, seminara, simpozija, kongresa, poslovnih sastanaka.³⁶

3.3. Selekcija

Selekcija podrazumijeva procjenjivanje kandidata uz primjenu različitih unaprijed utvrđenih metoda i postupaka, te izbor kandidata koji najbolje odgovaraju zahtjevima poslova. Osnovni cilj selekcije je prognoziranje buduće radne uspješnosti kandidata i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata za zaposlenje. Efekti selekcije su ograničeni ukoliko nije sinkronizirana s drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa. Selekcija i izbor

³⁴ Ibid., str. 298.

³⁵ Ibid., str. 298.

³⁶ Ibid., str. 298.

kandidata za zapošljavanje izuzetno je složen proces, koji se sastoji od nekoliko faza. Polazi od analize posla, kriterija uspješnosti i profila zahtjeva u odnosu na izvršioca. Time se utvrđuje osnova za identifikaciju traženih znanja, sposobnosti i osobina osobe koju je potrebno zaposliti, kao i za izbor instrumenata selekcije.

Postupak selekcije sastoji se od sljedećih koraka:³⁷

- analiza prispjele dokumentacije i prijava kandidata na osnovu zahtjeva posla
- psihologijski testovi (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi interesa i znanja
- intervju
- metode i tehnike selekcije vezane uz posao
- završni razgovor i ugovaranje posla

Danas su razvijene mnogobrojne metode za utvrđivanje sukladnosti kandidata zahtjevima posla, kao i raznovrsni izvori za prikupljanje potrebnih informacija. Koje metode će upotrijebiti pri selekciji u konkretnoj organizaciji ovisi o poslu, odnosno radnom mjestu za koje se odabiru kandidati, općoj politici i strategiji zapošljavanja, sagledavanju važnosti kvalitetnog izbora, stručnosti ljudi u funkciji ljudskih potencijala, filozofiji i stavovima menadžmenta i drugom. Metode selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija mogu se uvjetno podijeliti u dvije velike skupine: standardne, konvencionalne i nekonvencionalne, odnosno alternativne metode. Konvencionalne metode i izvori podataka jesu: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala i medicinska ispitivanja. Nekonvencionalne metode i izvori jesu: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i dr.³⁸

Standardi izvori informacija o kandidatima je prijava na natječaj, odnosno obrazac prijave koju popunjavaju kandidati kada se javljaju na natječaj za posao. Po mišljenju mnogih to je jedan od najprikladnijih načina prikupljanja podataka koji pomaže u donošenju kvalitetnih selekcijskih odluka. Tim se putem prikupljaju relevantne informacije o kandidatima, kao što su temeljni osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, prethodni poslovi i slično. U načelu, organizacije mogu razviti dvije vrste prijavljenih obrasca u svrhu analize podataka: jednostavne i ponderirane. U ponderiranima pojedine čestice imaju različiti težinu (ponder) na

³⁷ Ibid., str. 374.

³⁸ Ibid., str. 374.

osnovi povezanosti s uspješnošću u poslu. Osim prijave na natječaj, drugi način prikupljanja biografskih podataka je životopis, koji kandidati prilažu uz obrazac za prijavu.³⁹

Psihologijski testovi su najrazvijeniji selekcijski instrument u svijetu. Svrha psihologijskih testova je procjenjivanje razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno karakteristika ljudi (inteligencije, numeričkih sposobnosti, neuroticizma i sl.). Kako se one ne mogu neposredno mjeriti, o njima se zaključuje na temelju određenih, namjerno izazvanih aktivnosti i različitih vrsta ponašanja. U širokom općem određenju, test je postupak provjere neke hipoteze, stanja ili ponašanja, odnosno funkcioniranja. U psihologiji, međutim, ima uže i preciznije značenje. Psihologijski test je mjerenje neke faze pažljivo odabranog uzorka ponašanja neke osobe. Preciznije, psihologijski test je standardizirani postupak s pomoću kojega se izaziva neka određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultati usporede s rezultatima koji su dobiveni kod drugih pojedinaca u jednakoj situaciji.⁴⁰ Primjena testova u selekciji ima u osnovi dvije svrhe:⁴¹

- dijagnozu razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno individualne osobine, relevantne za obavljanje posla i utvrđivanje razlika među kandidatima na toj varijabli
- prognozu, odnosno predviđanje buduće radne uspješnosti na osnovi postignutih rezultata na testu

Psihologijski testovi, po pravilu sastoje se od niza zadataka za koje je dugotrajnom analizom i provjerom utvrđeno da izazivaju i aktiviraju određenu psihičku varijablu (osobnu); zadatke kandidati trebaju riješiti u nekom unaprijed ograničenom ili relativno ograničenom vremenu. O razvijenosti psihičke varijable zaključuje se na temelju broja i složenosti zadataka koje netko može riješiti. Kod unaprijed ograničenog i relativno kratkog vremena rješavanja namjera je utvrditi brzinu, pa su to testovi brzine; testovi kod kojih ispitanici nemaju ograničeno vrijeme rješavanja zadataka nazivaju se testovi snage, zapravo, i kod njih je vrijeme rješavanja ograničeno, ali je dovoljno da većina ispitanika može riješiti ili pokušati riješiti sve zadatke. S obzirom na sadržaj zadataka, aktivnosti i psihičkih osobina koje provociraju, testovi se obično dijele u četiri velike skupine: testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi zadnja i vještina, testovi interesa. Vezano uz način postavljanja i rješavanja zadataka testovi mogu biti verbalnog ili nevrebarnog tipa, a glede načina primjene razlikujemo: individualne i grupne. Najveći dio testova je tzv. tipa papir-olovka koji se sastoje od pisanog materijala (verbalnog, numeričkog, grafičkog i sl.), ali postoje i testovi tipa

³⁹ Ibid., str. 378.

⁴⁰ Ibid., str. 378.

⁴¹ Ibid., str. 378.

specifičnih instrumenata za provjeru specifičnih sposobnosti kao što su senzorne i psihomotorne.⁴²

U organizaciji je danas raširena psihologijskih testova u selekcijske i druge svrhe upravljanja ljudskim potencijalima. Jedan od razloga je nesumnjivo činjenica da se testovi, posebice intelektualnih (mentalnih) sposobnosti, pokazuju jednim od najvaljanijih do sada poznatih selekcijski instrumenata. Odnosno, oni su najbolji predkazatelji buduće radne uspješnosti. Drugi razlog je sve očiglednija ekonomska korist koju daje uspješan program testiranja i utvrđivanja relevantnih osobina. Smatra se da su efektivni programi testiranja povezani s organizacijskim profitom i njegovim rastom. Jedno istraživanje procjenjuje da se upotreba testa sposobnosti umjesto intervjua, u selekciji računalnih programera može proizvesti ekonomski efekt (povrat) više od 100 puta veći od povećanja troškova testiranja. Upotreba različitih psihologijskih testova u selekcijske svrhe redovito je vezana uz prirodu i razinu posla.⁴³

Intervju je najčešće upotrebljavana i nesumnjivo najpopularnija selekcijska metoda; ne propušta ju upotrijebiti ni jedna organizacija. I onda kada se upotrebljavaju druge metode, intervju je obavezan instrument, a ne rijetko i jedini. Po pravilu, organizacije upotrebljavaju najmanje jedan intervju, a poneke i više. Često intervjui traju nekoliko dana i odvijaju se na različitim razinama, sa stručnjacima iz odjela ljudskih potencijala, najčešće psiholozima, menadžerima i suradnicima s kojima će kandidat raditi.⁴⁴ To je razlogom velikog znanstvenog interesa za intervju. Brojni istraživači više od 60 godina analiziraju intervju pri zapošljavanju želeći njegova metrijska obilježja (ponajprije pouzdanost i valjanost), te faktore koji utječu na prosudbe i ocjene i intervjuera, a time na odluke o zapošljavanju. Iako rezultati tih istraživanja najčešće ne govore u prilogu intervjua kao pouzdanog i valjanog selekcijskog instrumenta, njegova popularnost ne opada. Zato zaslužuje posebnu pozornost u analizi selekcijskih metoda i postupaka. Pragmatičniji razlog za detaljnije bavljenje tom metodom jest činjenica da se svaka osoba tijekom karijere suočava s nizom intervjua u kojima se nastoje provjeriti njezine sposobnosti za obavljanje posla, napredovanja i slično.⁴⁵ Intervju je svrhoviti razgovor dviju ili više osoba putem kojega se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike da bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe. U osnovi, to je proces evaluacije i procjenjivanja u

⁴² Ibid., str. 402.

⁴³ Ibid., str. 383.

⁴⁴ Ibid., str. 402.

⁴⁵ Ibid., str. 402.

kojemu intervjer na temelju informacija dobivenih u komunikaciji s kandidatom procjenjuje koliko kandidat odgovara zahtjevima posla i predviđa koliko će u njemu biti uspješan.⁴⁶

U selekciji intervju ima tri svrhe⁴⁷:

- prikupiti informacije o kandidatu
- dati informacije o poslu i organizaciji
- utvrditi sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje posla

Putem intervjuja najčešće se nastoje otkriti sljedeće karakteristike kandidata:

Sposobnost djelovanja, individualni potencijal, stvarni interes za posao i organizaciju, obrazovanje i stručnosti, relevantni interesi, sposobnost i vještina povezivanja s drugima, vještina postupanja s autoritetima, vještina samostalnog i neovisnog odlučivanja te mogućnost stručnog uklapanja. Često se intervjuu pripisuju mnogo veće mogućnosti u ocjeni kandidata nego što ih stvarno ima. No danas se mnogo toga radi na poboljšanju njegove prognostičke valjanosti i odmjeravanju stvarnih okvira i mogućnosti. Više razloga za veliku popularnost i upotrebu intervjuja u procesu selekcije: Intervju procjenjuje razne intrpersonalne kvalitete kao što su socijabilnost, rječitost i sl; koje se ne mogu procijeniti drugim klasičnim selekcijskim tehnikama. Pretpostavka za to su obučeni i sposobni intervjueri.⁴⁸ Intervju ima „očiglednu valjanost“ i stoga je važan i za menadžera i za kandidate. Teško je naći menadžera koji će zaposliti osobu koju nije vidio i s njom razgovarao, odnosno proveo intervju. Intervjui mogu biti sredstvo odnosa s javnošću koji pružaju pozitivan image kompanije kandidatima i drugima.⁴⁹

Intervju se može koristiti u različitim fazama procesa selekcije i sa različitom svrhom.⁵⁰

- Preliminarni intervju
Odvija se na početku procesa selekcije i svrha mu je da u kratkom razgovoru eliminira kandidate koji prema prosudbi intervjuera ne dolaze u obzir za posao. Često se naziva i inicijalni.
- Dijagnostički intervju

⁴⁶ Ibid., str. 406.

⁴⁷ Ibid., str. 406.

⁴⁸ Ibid., str. 406.

⁴⁹ Ibid., str. 406.

⁵⁰ Ibid., str. 406.

Ima svrhu da preko detaljnog razgovora s kandidatom utvrdi njegove glavne stručne i druge značajke te njihovu kompatibilnost sa zahtjevima posla, socijalnim odnosima i kulturom organizacije.

- Prijamni intervju

Završni čin procesa selekcije. Razgovara se s kandidatima koji su prošli sve predhodne faze i pokazali se prikladnima za posao. Više je usmjeren k informiranju kandidata o poslu i razgovoru o profesionalnim planovima i sl. Međutim, može se uporabiti i za donošenje konačne odluke o kandidatima koji su se u predhodnim fazama pokazali izjednačenima. U još jednom razgovoru s tim kandidatima donosi se konačna odluka o izboru.

4. VJEŠTINE, OBRAZOVANJE I PROFIL ZAPOSLENIKA

Danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa (novca, vremena, informacija, energije i sl.) posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. Management sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača. To postaje sine qua non, ne samo daljnjeg razvoja nego i opstanka poduzeća. Ta spoznaja je rezultat velikih i brzih promjena u vanjskoj i unutarnjoj okolini suvremenih poduzeća koja znanje, stalno inoviranje i učenje novog stavljaju u prvi plan ekonomskog razvoja. To vrijedi kako za organizacije, tako i za društvo u cjelini. Investicije u obrazovanje postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom (globalnom) poslovanju i konkurenciji. To najpregnantnije izražava konstatacija Naisbitta i Aburdenea da će u novom ekonomskom poretku zemlje koje najviše investiraju u obrazovanje biti najkompetitivnije. Dakle, u ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje. Znanje postaje temeljni kapital i poluga razvoja.⁵¹

Organizacije redovito ulažu između 3% i 5% svoga prihoda na obrazovanje zaposlenih. Kod nekih su ta ulaganja i viša, a naravno ima i onih koje ulažu manje. Uz to, često promjene strategije, uvođenje programa potpune kvalitete i slično obično uključuje i dodatna ulaganja u njihovu realizaciju kroz ekstenzivno obrazovanje zaposlenih. Pravo uspješnih kompanija postaje da svaki zaposleni treba provesti godišnje određeno vrijeme u „učionici“. Negdje je to tjedan dana, a negdje i više tjedana. Čak i oglasi za managere i druge pozicije u poduzećima jamče određeno godišnje razdoblje obrazovanja i usavršavanja. Što su usluge koje pružaju kompanije sofisticiranije s više ugrađenog znanja, to je obavezno vrijeme provedeno u obrazovanju duže, tako, primjerice zaposleni u poznatoj svjetskoj tvrtci Arthur Anderson koja pruža financijske i računovodstvene usluge i konzalting provode prosječno 3, 5 tjedna na godinu u „učionici“. ⁵²

⁵¹ Ibid., str. 717.

⁵² Ibid., str. 718.

Zašto se u obrazovanje zaposlenih, razvijanje čitavog niza raznolikih obrazovnih procesa i programa u suvremenim organizacijama ulaže tako mnogo? Neki od najvažnijih razloga su:⁵³

- Promjene u tehnologiji uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje.
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnost poslovne okoline koja opet traži veća i drugačija znanja, te stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije.
- Moderno poslovanje traži novije vještine koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne: interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima, vremenom te nove oblike djelatnosti i izvrsnosti. Ukratko, zahtjevi suvremenog rada i poslovanja postaju sve veći.

Vrlo važan pragmatičan razlog intenziviranja obrazovanja u poduzećima i pojavljivanje poslodavaca u ulozi nastavnika i učitelja jest širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktualnih znanja na tržištu rada. Suvremeno poslovanje sve više zahtjeva neka znanja i vještine koje se ne obrađuju dovoljno i adekvatno u formalnom procesu obrazovanja.⁵⁴

Razlike između aktualnih vještina i znanja novih radnika i zahtjeva poslova u suvremenim poduzećima znatne su i sve se više povećavaju. Uz spomenute temeljne vještine. Poslodavci drže potrebnih za uspjeh na radnom mjestu i vještine vezane za utjecaj, grupnu efektivnost, osobno upravljanje, prilagodljivost i slično. Konkretno, od onih koje zapošljavaju žele sljedeće vještine:⁵⁵

- organizacijska efektivnost i vodstvo
- interpersonalne vještine i vještine pregovaranja
- samopouzdanje, postavljanje ciljeva i razvoj osobne kvalitete
- kreativnost i rješavanje problema
- kompetentnost; čitanje, pisanje, računanje
- znanje kako učiti

⁵³ Ibid., str. 719.

⁵⁴ Ibid., str. 719.

⁵⁵ Ibid., str. 720.

Određivanje pojmova

Provođenje obrazovanja u organizacijama kompleksna je aktivnost i zadatak koji se razvija i obavlja unutar managementa ljudskih potencijala i jedna je od njegovih najvažnijih podfunkcija.⁵⁶

U teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja zaposlenih javljaju se različiti termini koje je često teško međusobno razlikovati jer se nerijetko upotrebljavaju kao sinonimi iako imaju različita stručna značenja. To su pojmovi učenja, treninga, obrazovanja i razvoja.

- Učenje je stjecanje vještina i znanja koja rezultiraju u relativno trajnoj promjeni ponašanja. Za učenje je karakteristično usvajanje znanja, vještina, navika kroz obrazovanje i praksu, ali se o naučenom može zaključiti samo na temelju promjene ponašanja. O učenju se može zaključiti onda kad se promijeni radno ponašanje ili učinak pojedinca.
- Trening općenito znači svaki manje ili više organiziran program uvježbavanja neke tjelesne ili intelektualne aktivnosti ili tjelesne, odnosno psihičke karakteristike. Po pravilu, u tradicionalnoj upotrebi uvijek je vezan za određeni posao i obučavanje da bi ga se bolje obavljalo. Stoga se može reći da je trening planirana aktivnost stjecanja vještina i znanja koje zahtjeva uspješno obavljanje nekog određenog posla ili aktivnosti. Usmjeren je na stjecanje specifičnih znanja, vještina i tehnika potrebnih za konkretan posao i podizanje uspješnosti u njegovu obavljanju; međutim, često se i mnogo šire određuje kao proces promjene ponašanja i stavova zaposlenih na način koji povećava vjerojatnost postizanja ciljeva.
- Obrazovanje (edukacija) označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Ono osposobljava za različite poslove i stvara podlogu za daljnji razvoj.
- Razvoj je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnosti i zahtjeve koji tek dolaze.

Stalno usavršavanje i obrazovanje postaje obaveza i potreba svih. Trajne potrebe prekvalifikacije i dokvalifikacije, odnosno usvajanje novih znanja, šire potrebu permanentnog

⁵⁶ Ibid., str. 721.

obrazovanja i proizvodnih radnika. Poseban naglasak na njihovo obrazovanje stavlja upravljanje potpunom kvalitetom (TQM) kojemu se okreće sve više poduzeća.⁵⁷

Potencijalni efekti obrazovanja

Obrazovanje i razvoj zaposlenih ima brojne efekte za cijelu organizaciju i sve njezine razine. Njime se može sljedeće⁵⁸:

- Povećati znanje zaposlenih o inozemnim konkurentima i kulturama što je od kritične važnosti za uspjeh na inozemnom tržištu.
- Osigurati zaposlenima temeljna znanja i vještine potrebne za rad s novim tehnologijama kao što su roboti i računalno potpomognuti proizvodni procesi, dizajniranje, kontrola i sl.
- Pomoći zaposlenima razumjeti kako uspješno raditi u timovima i pridonijeti kvaliteti proizvoda i usluga.
- Osigurati organizacijsku kulturu koja naglašava inovacije, kreativnost i učenje.
- Stvarati sigurnost zaposlenih osiguravajući nova znanja i načine doprinosa kompaniji u uvjetima u kojima se njihovi poslovi i interesi mijenjaju ili zastarijevaju njihova znanja i vještine.
- Pripremiti zaposlene da se bolje međusobno prihvaćaju i surađuju.

4.1. Analiza posla

Analiza posla je neophodan izvor važnih informacija za obavljanje gotovo svih zadataka iz područja managementa ljudskih potencijala pa tako i utvrđivanje potreba, sadržaja i programa obrazovanja. Analiza posla uključuje se samo utvrđivanjem zadataka koji se obavljaju i standarda radne uspješnosti, nego i zahtjeva koje posao postavlja izvršitelju. Kroz nju se definiraju potrebna znanja, vještine, sposobnosti i druge individualne karakteristike potrebne za uspješno obavljanje posla.⁵⁹

Taj segment analize pri utvrđivanju obrazovnih „zadataka/znanja, vještina i sposobnosti“, odnosno na engleskom „task/KSA analysis“. Skraćenica KSA koja je toliko uobičajena da se često nalazi u knjigama bez objašnjenja, akronim je engleskim riječi: knowledge, skills, and

⁵⁷ Ibid., str. 724.

⁵⁸ Ibid., str. 724.

⁵⁹ Ibid., str. 731.

abilities. Postupak je identičan standardnom postupku provođenja analize poslova ili radnih mjesta na kojima se obavljaju zadaci, odnosno specifične radne aktivnosti. Tu valja staviti naglasak na utvrđivanje važnosti i kritičnosti pojedinih zadataka za uspješno obavljanje posla, frekvenciju obavljanja, teškoće i problemi u njihovu obavljanju, te kritične vještine i znanja potrebna za njihovo uspješno izvršenje i postizanje postavljenih standarda (primjerice, određene količine i kvalitete posla, rezultata, ciljeva i sl.). pri tome se rabe sve uobičajene metode analize. Važan segment analize je ocjena težine i mogućnosti učenja potrebnih znanja i vještina, trajanje potrebnog obrazovanja, utvrđivanje najboljeg načina njihova stjecanja, uvjeta u vezi s njima njih prije zapošljavanja, tj. je li obrazovanje potrebno prije dolaska na to radno mjesto ili se znanja i vještine stječu obučavanjem na radnom mjestu. Istodobno se mogu ocijeniti najpogodnije metode obučavanja i obrazovanja. Te procjene obavljaju stručnjaci i manageri za određeno područje⁶⁰

4.2. Analiza pojedinca

Obrazovanje je proces kojim se osiguravaju potrebna individualna znanja i vještine, stoga individualna analiza čini najvažniju kariku u procesu određivanja obrazovnih potreba. Dok organizacijska analiza daje opći okvir određujući ukupne potrebe i smjer obrazovanja, a analiza poslova pokazuje koja su znanja i vještine potrebni za uspješno obavljanje poslova, analiza pojedinca, odnosno analiza izvršitelja posla daje odgovor na pitanje tko treba obrazovanje. Ona daje i precizniji odgovor koja znanja i vještine trebaju biti predmetom usavršavanja i obrazovanja.⁶¹

Temelj za utvrđivanje individualni obrazovnih potreba je analiza sukladnosti potrebnih vještina i znanja za uspješno obavljanje posla i stvarnih vještina i znanja koje ima izvršitelj posla. Ukratko, ta analiza treba dati odgovor na pitanja⁶²:

- Je li niži učinak ili nezadovoljavajuća radna uspješnost rezultat nedostatka potrebnih vještina i znanja ili drugih činjenica (primjerice, nedostatka motivacije ili specifičnih sposobnosti koje zahtjeva posao)?
- Tko treba obrazovanje?
- Kakvo je obrazovanje potrebno?
- Postoji li individualna motivacija i spremnost za obrazovanje?

⁶⁰ Ibid., str. 732.

⁶¹ Ibid., str. 733.

⁶² Ibid., str. 733.

Temeljni su pokazatelj potrebe obrazovanja na individualnoj razini problemi uspješnosti u obavljanju posla i ne udovoljavanje izvršitelja postavljenim standardima (niži učinak, problemi kvalitete, neostvarivanje postavljenih ciljeva, itd.). Međutim, problem uspješnosti u obavljanju posla može imati razne razloge od kojih se samo neki, konkretnije nedostatak potrebnih vještina i znanja, može otkloniti obrazovanjem. Potrebe za obrazovanjem i treningom javljaju se i pri promjeni tehnologije, metoda rada i slično. Većini takvih situacija zajednička je nemogućnost postizanja utvrđenih radnih standarda zbog nedostatka potrebnih znanja i vještina izvršitelja (ili predviđanje promjena posla i položaja).⁶³

Opći ciljevi obrazovanja⁶⁴:

Postoje neki opći ciljevi i svrhe kojima je obrazovanje najčešće usmjereno. Najvažniji jesu:

- podizanje konkurentne sposobnosti organizacije
- poboljšanje radne uspješnosti
- aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih
- izbjegavanje managerskog zastarijevanja
- rješavanje organizacijskih problema
- usmjeravanje novih zaposlenika
- priprema za promociju i managersku sukcesiju
- zadovoljavanje individualnih potreba rasta

⁶³ Ibid., str. 735.

⁶⁴ Ibid., str. 737.

5. MOTIVACIJA

Upravljanje ljudskim potencijalima odnosno vođenje i motivacija predstavljaju jednu od najznačajnijih disciplina koja sve više dobiva na značaju posljednjih godina. Zbog gospodarske krize koja je za učinak imala globalnu recesiju, poslovanje svake tvrtke još više ovisi o ljudima koji rade u njoj, te dolazi do izražaja upravljanje ljudskim potencijalima. Pad sustava vrijednosti, demotiviranost, ali i demoraliziranost zaposlenika sve su češći slučajevi s kojima se svaka tvrtka susreće. U utrci za svakog korisnika, zadržavanju postojećeg te pribavljanju novog, tvrtke često zaboravljaju na svoje zaposlenike, što je velika pogreška, jer oni postaju zanemareni, što se loše očituje na njih same, ali i na posao koji rade.

Mnogi teoretičari i psiholozi su se tijekom povijesti bavili istraživanjem pojma motivacije, njegovim definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Motiviranje u najužem smislu možemo objasniti kao poticanje ljudi na ostvarivanje ciljeva tvrtke i osobnih ciljeva, a ti se ciljevi međusobno isprepliću i često realizacija jednih neizravno, ali istodobno znači realizaciju drugih. Svatko želi više motivacije, ali nije potpuno siguran što je to. Pojedinci bi rekli da žele biti više motivirani. Menadžeri i vođe bi rekli da žele motivirati tim zaposlenika ili grupu, a poslodavci žele zaposliti motiviranu osobu. U nastavku objasniti će se kako se pojedinac može potaknuti na bolju izvedbu radnog zadatka, te na koji način se navedeno može mjeriti.

5.1 Poticanje uspješnosti na radu

Poticanje uspješnosti na radu uključuje:⁶⁵

- aktivnosti motivacije
- kreativnost
- ocjenjivanje uspješnosti

Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim potencijalima. Bitan razlog potrebe koncipiranja radne motivacije je potreba razumijevanja mehanizama ponašanja

⁶⁵ Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011. str. 4.

kao osnove za izgradnju sustava motiviranja. Jedan od ključnih strategijskih zadataka upravitelja ljudskim potencijalima danas postaje uspješno upravljanje ljudskim potencijalima i u kontekstu toga izgradnja cjelovitog sustava motivacije. Problem dugoročnog zadržavanja jezgre visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju s poduzećem i stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja⁶⁶:

1. Kako mjeriti radne rezultate i doprinos ljudi?
2. Kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sustav motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno poticati na veće radne doprinose?

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterija i metoda mjerenja i procjenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspješnosti na jednoj ili više dimenzija (kvaliteta, kvantiteta, inovacije, itd.), a uz drugo razrada valjane i sustavne politike nagrađivanja i niza instrumenata njezine realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite poticaje i zahtijevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motiviranja. Za jedne su dominantni motivacijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plaće ili pak uvjeti rada, poslovna i razvojna politika poduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.⁶⁷

Poduzeće mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizirati te ciljeve u grupne i individualne i kako mjeriti njihovo izvršenje. Poslovna organizacija, tj. management dizajnira radne zadatke te poslove u skladu s organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude s potrebnim znanjima i umijećima te ih trenira, motivira i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspješno djelovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravodobno razvijala korporativna strategija, te se prilagodilo okruženju. Jedna od najpopularnijih i najraširenijih metoda upravljanja uspješnošću menedžera i zaposlenika je upravljanje pomoću ciljeva, a prednost je što su menedžeri i zaposlenici upoznati s ciljevima koje treba izvršiti.⁶⁸

Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi poduzeća i društvenom okruženju iz kojega dolaze poticaji. Stoga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u poduzeću i osigura uvjete rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći kreativnost dalje razvijati. Brojne su tehnike razvoja

⁶⁶ Ibid., str. 5.

⁶⁷ Ibid., str. 6.

⁶⁸ Ibid., str. 6.

kreativnih sposobnosti, poput analitičkih u koje se ubrajaju tehnika listinga, input-output tehnika, tehnika "za" i "protiv", tehnike slobodnog toka asocijacija, brain storming te Gordonova tehnika.⁶⁹

Uspješnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te je stoga nužno poticanje svega što ima za posljedicu uspješnost u radu. U tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocjenjivanje uspješnosti.⁷⁰

5.2 Motivacijske tehnike

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost.⁷¹

Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje. Za to je bitno znati, koje motivacijske tehnike, na koji način i u kojim uvjetima omogućuju izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava. Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obveza) je menadžera da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.⁷²

⁶⁹ Ibid., str. 6.

⁷⁰ Ibid., str. 6.

⁷¹ Ibid., str. 9.

⁷² Ibid., str. 9.

5.2.1 Pojam i važnost motivacijskih tehnika

Motiviranje ljudskih potencijala može se definirati kao dinamički proces kreiranja ili povećavanja unutarnjih potreba pojedinaca kako bi oni u čim većoj mjeri usmjerili svoje napore ka ostvarivanju individualne i organizacijske svrhe. Razina konačne ljudske izvedbe može se izraziti na slijedeći način: (Konačna ljudska izvedba) = (Znanje) x (Sposobnost) x (Motivacija)⁷³

Motivacija je individualno pitanje, što znači da će pojedinci biti motivirani samo pod uvjetom da u poslu koji obavljaju pronađu nešto što će predstavljati izvor za njihovu osobnu motiviranost.⁷⁴

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju menadžer ne može izvana vidjeti, već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran ako zdušno obavlja svoj posao. To je površan način jer još uvijek ne postoje jasni okviri ljudskog ponašanja i zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome.⁷⁵

Danas postoji veći broj teorija motivacije, glavne kategorije teorija motivacije su:⁷⁶

Maslowljeva teorija potreba

Koja polazi od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ova teorija nam objašnjava zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe.

Herzbergova motivacijska teorija

Uzima u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba: potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako pojedinac s visokom potrebom za moći pridodati će i veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su

⁷³ Autorizirana predavanja prof prof. dr.sc. Marinko Jurčević, 2014./2015.

⁷⁴ Autorizirana predavanja prof prof. dr.sc. Marinko Jurčević, 2014./2015.

⁷⁵ Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011. str. 9.

⁷⁶ Pupovac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004. str. 82.

voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.

Vroomova motivacijska teorija

Polazi od pretpostavke da su ljudi motivirani na rad za ostvarivanje cilja samo pod uvjetom ako očekuju da će im se uloženi trud isplatiti. Sukladno tome radnici moraju biti u stanju prepoznati jasne veze između posla i nagrade jer u suprotnom će izostati njihova motiviranost.

McClellandova motivacijska teorija ili teorija postignuća

Utemeljena je na istraživanju koja su potvrdila pretpostavku da pojedini ljudi imaju potrebu za većim postignućima od drugih. Takve osobe zahtijevaju izazovne zadaće, prihvaćaju individualnu odgovornost, vole puno raditi te su spremni preuzeti rizik pri obavljanju posla koji bi im mogao poslužiti kao “odskočna daska” za buduća priznanja.

Teorija modifikacije ponašanja ili teorija pojačavanja

Polazi od pretpostavke da buduće ponašanje radnika ovisi o posljedicama prethodnog ponašanja, odnosno da će se nagrađeno ponašanje ponavljati, a nenagrađeno ili kažnjeno neće. Posebno značenje ove teorije na upravljanje ljudskim potencijalima ogleda se u postavljanju standarda i poduzimanju odgovarajućih akcija za njihovo (ne) ispunjenje.

Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagati će više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti te se zbog sve veće kritike znanstvenog upravljanja i sve većeg problema nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih počinje posvećivati sve veća pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih.⁷⁷ Upravo je sposobnost menedžera u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi, u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Također, on mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.⁷⁸ Danas na raspolaganju menedžerima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, a koju će kombinaciju

⁷⁷Ibid., str. 10.

⁷⁸Ibid., str. 10.

upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnosti.⁷⁹ Osim podjele motivacijskih kompenzacija na financijske i nefinancijske izravne i neizravne, motive za rad možemo podijeliti i na ekstrinzične (vanjske) kao npr., sustav plaća, uvjeti rada, rukovođenje te intrinzične (unutrašnje) poput obrazovanja i napredovanja.

5.2.2 Materijalna kompenzacija

Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosno financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:⁸⁰

1. Izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
2. Neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti.⁸¹ Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vežu uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menedžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagodili ih specifičnoj situaciji poduzeća. Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim.⁸² Navedeno je prikazano na slici u nastavku.

⁷⁹ Ibid., str. 10.

⁸⁰ Ibid., str. 11.

⁸¹ Ibid., str. 11.

⁸² Ibid., str. 11.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	pojedinač	<ul style="list-style-type: none"> - plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšice - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - ostali poticaji (bonusi) 	<ul style="list-style-type: none"> - stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - managerske beneficije
	poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> - bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu - udio u vlasništvu (distribucija dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> - mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - "božićnica" i drugo - skrb o djeci i starijima i dr.

Slika 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih

Izvor: Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011.

Ovisno o tome da li poduzeće želi motivacijski sustav koji će naglašavati i poticati individualnu ili timsku performansu, ono treba koristiti različite motivatore. Pri koncepciji sustava motivacije treba voditi računa da ne dođe do nesklada između lojalnosti zaposlenika prema zadatku (podržane motivatorima individualne performanse kao što su npr. plaćanje prema individualnoj uspješnosti i unapređenje) i lojalnosti prema poduzeću (potaknutoj organizacijskom kulturom i nagradama baziranim na timskom radu i uspješnosti, promociji i sigurnosti posla). Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.⁸³

Plaća kao faktor motivacije za rad

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. No, nesumnjivo i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koji ima na rad i odnose u radu. Postavi li se plaća u neposrednu funkciju

⁸³ Ibid., str. 12.

povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti. Stoga je nužno slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak.⁸⁴

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
- razlike u plaći između dobrih i loših zaposlenika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću.⁸⁵

Sve se naknade javljaju u tri vida, i to kao:

- plaće
- nagrade
- beneficije⁸⁶

Plaća kao "svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" kao što je prikazano na slici, sastoji se od pet osnovnih komponenti:⁸⁷

- osnovna plaća
- stimulativni dio plaće
- dodaci

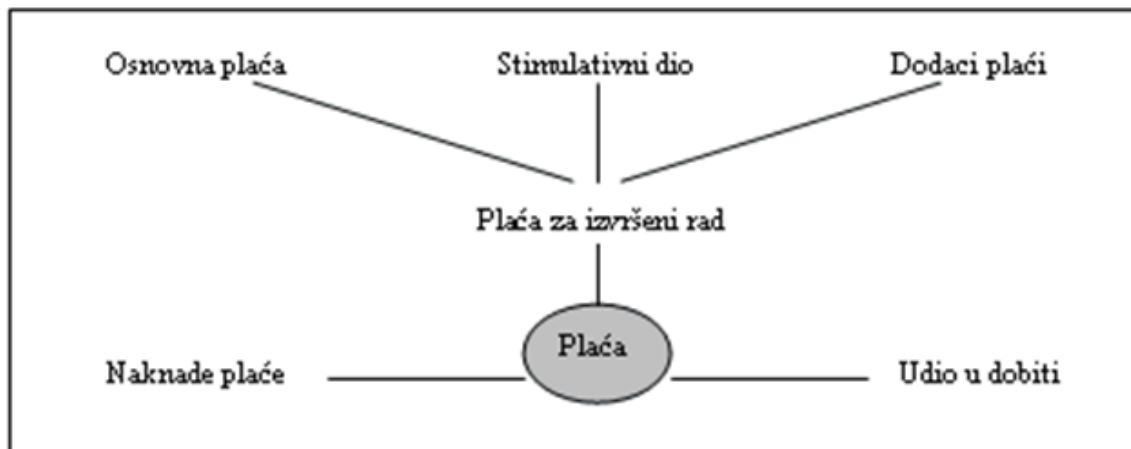
⁸⁴ Ibid., str. 12.

⁸⁵ Ibid., str. 13.

⁸⁶ Ibid., str. 13.

⁸⁷ Ibid., str. 13.

- naknade
- udio u dobiti.



Slika 3. Osnovne komponente plaće

Izvor: Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011.; 31.10.2015.

Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću. Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla. Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla⁸⁸. Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova koje su prikazane u nastavku.

⁸⁸ Ibid., str. 13.

Metode klasifikacije	Metode kvalitativne analize	
	Sumarne	Analitičke
Rangiranje	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Slika 4. Metode i postupci vrednovanja poslova

Izvor: Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011. 31.10.2015.

U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprjeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr. postupak rangiranja s jednom rang listom bez sistematske analize pojedinih, parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće. Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako s aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati pri tome u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.⁸⁹

Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju izvršenja nekog zadanog posla, pa tako postoji:⁹⁰

1. Stimulativni dio plaće po osnovi učinka - u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj normi,
2. Stimulativni dio plaće po osnovi premija - zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa.

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine⁹¹:

- dodatak za rad u smjenama

⁸⁹ Ibid., str. 13.

⁹⁰ Ibid., str. 14.

⁹¹ Ibid., str. 14.

- dodatak za rad noću
- dodatak za prekovremeni rad
- dodatak za povremeno teže uvjete rada
- dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi
- dodatak za rad na dane tjednog odmora

Kompenzacije iz udjela u dobiti prvenstveno se koriste kako bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjila fluktuacija zaposlenih, poboljšali socijalni odnosi u poduzeću, tj. radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.⁹²

Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti:

- sistemi indirektnog udjela u dobiti
- sistemi direktnog udjela u dobiti
- sistemi dioničarstva zaposlenih
- sistemi štednje zaposlenih.

Kod sistema indirektnog udjela u dobiti, gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti. Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću kako bi se postigla što veća efikasnost u radu.⁹³

Svi se oblici kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću svrstavaju u tri grupe:⁹⁴

- naknade plaće
- novčane pomoći
- razne beneficije

Naknade plaće, kao najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću, isplaćuju se u uvjetima kad bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi, i sl. Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća, te pravednost i kontrolu. Prilikom razmatranja platežnih sistema za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uvjeta radne okoline ili čak zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne aspekte motivacije. Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome tko će

⁹² Ibid., str. 14.

⁹³ Ibid., str. 14.

⁹⁴ Ibid., str. 14.

ih moći najbolje platiti.⁹⁵ Cijena prodaje rada nije jedini cilj: status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja vrlo su važni. Iako osobni dohodak spada među materijalne faktore motivacije, može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora. Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, a što znači da je potrebno platiti zaposlenika prema zaslugi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem. Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja. Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti.⁹⁶

Procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća

Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaknuti zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva.⁹⁷

U metode ocjenjivanja radnog učinka ubrajaju se⁹⁸:

- opisne ocjene rukovoditelja
- rangiranje unutar grupe
- uspoređivanje u parovima
- metode prisilne distribucije
- metoda kritičnih incidenata
- ocjenjivačke skale.

Treba postojati međusobni odnos ocjenjivanja radnog učinka i stimulativnog nagrađivanja, odnosno ocjenjivanje radnog učinka treba biti u funkciji stimulativnog nagrađivanja. Danas se osim nadređenih menadžera, suradnika i kolega sve više u procesu procjenjivanja uspješnosti rabi samoocjena. Najčešće pogreške procjenitelja koje treba svakako izbjeći jesu nedeterminiranost standarda, subjektivnost kao i halo-efekt.⁹⁹ Pri tehnološkoj razradi sustava ocjenjivanja ljudi potrebno je imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti,

⁹⁵ Ibid., str. 15.

⁹⁶ Ibid., str. 15.

⁹⁷ Ibid., str. 15.

⁹⁸ Ibid., str. 15.

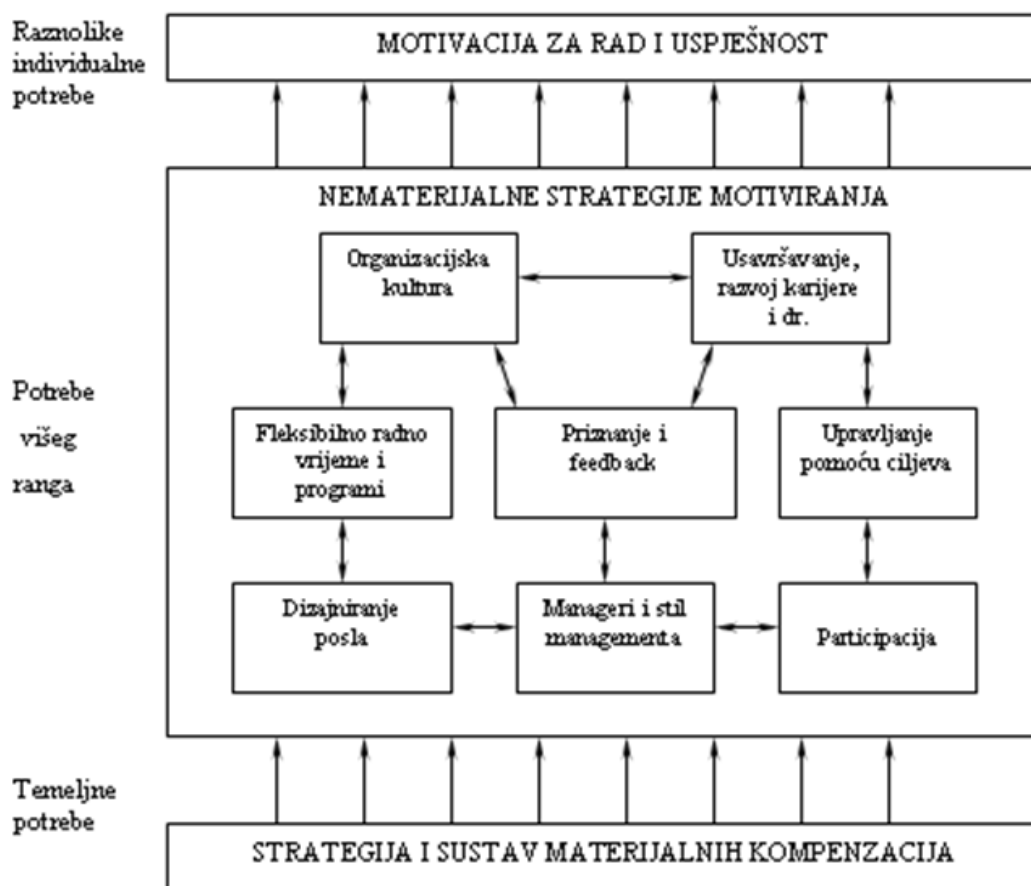
⁹⁹ Ibid., str. 15.

temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje, odlučivanje i kontrola, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost). Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke, no zasigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva poduzeća kao i pojedinca.

5.2.3 Nematerijalna kompenzacija

Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sustava, potrebno je razraditi i sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i slično. Razvijene su brojne nematerijalne strategije koje su prikazane na slici u nastavku, poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere, te druge, koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Ibid., str. 16.



Slika 5. Sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti

Izvor: Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011., 31.10.2015.

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanjem ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.¹⁰¹ Stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja. Temeljne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i feedback. U postupku obogaćivanja posla brojni se problemi nameću,

¹⁰¹ Ibid., str. 16.

poput činjenice da za neke ljude izazov predstavljaju poslovi koji su za druge dosadni kao i da se obogaćivanje posla obično nameće ljudima. Organizacija treba bolje razumjeti ono što ljudi žele, truditi se da budu konzultirani i da imaju osjećaj da menadžeri zaista vode brigu o njima.¹⁰² Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. Tako se kod integriranih radnih grupa zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka, dok kod autonomnih radnih grupa im se određuje cilj, a zaposlenici sami određuju radna zaduženja, odmore i dr. Menadžeri i stil menadžmenta također su vrlo značajni čimbenici izgradnje cjelovitog motivacijskog sustava budući da oni shvaćanjem onog što ljudi žele bitno utječu svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zaposlenika. U segmentu stila menadžmenta, demokratski stil ima najviši motivacijski potencijal budući da menadžeri shvaćaju da jačajući suradnike jačaju i sebe.¹⁰³

Participacija kao stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utječe na podizanje motivacije zaposlenih, poticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvalitete odluka te ukupne organizacijske uspješnosti. Upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives) je važna strategija suvremenog menadžmenta u podizanju motivacije, kvalitete odluka, razvoja ljudskih potencijala te fleksibilnosti i brzine reagiranja na promjene u okolini. To je zapravo " pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju organizacijski, odjelni i individualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenu i nagrađivanje uspješnosti." Time se identificiraju područja odgovornosti i standardi ponašanja za svaku jedinicu, s periodičnim pretvaranjem tih ciljeva u mjerljive, vremenski određene ciljeve. Vrlo su značajne za motivaciju zaposlenika i ostale nematerijalne strategije motiviranja, poput fleksibilnog radnog vremena, priznavanja uspjeha, povratne informacije zaposleniku za svoj rad te organizacijska kultura poduzeća. Jedan od najvećih problema je otpor samih radnika koji vrlo često ne vjeruju da je sustav stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uvjeta uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sustav, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informirani. Tako npr. sustav plaća treba dopuniti dobrim dizajniranjem radnog mjesta, a ne da on bude kompenzacija za loše dizajniranje radnog mjesta. Vrlo rašireni mehanizmi motiviranja jesu i sigurnost i stalnost zaposlenja, priznanja, napredovanje u poslu, veća neformalnost i socijalna jednakost, uklanjanje formalnih, statusnih i funkcionalnih

¹⁰² Ibid., str. 17.

¹⁰³ Ibid., str. 17.

barijera u komunikacijama, i dr.¹⁰⁴ Traganje za mogućnostima povećanja motivacije i interesa za rad i razvitak organizacije zaposlenih, dovela je do potpune reorganizacije, promjene klime i kulture i ukupnih odnosa u suvremenim poduzećima.

¹⁰⁴ Ibid., str. 17.

6. ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

Upravljanje ljudskim potencijalima može se promatrati pomoću sedam međusobno povezanih funkcija prikazanih na slici u nastavku. Uz te funkcije postoji i vanjsko okruženje - pravno, ekonomsko, tehnološko, globalno, ekološko, kulturno, političko i društveno koji bitno utječe na funkcije ljudskih potencijala kako su oblikovane, upravljane i mijenjane. Funkcije se mogu grupirati na sljedeći način:¹⁰⁵



Slika 6. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Izvor: Jackson, M.: Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA, 2011, str. 2.

¹⁰⁵ Jackson, M.: Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA, 2011, str. 2.

1. Strateško upravljanje – u sklopu održavanja organizacijske konkurentnosti, strateško planiranje učinkovitosti ljudskih potencijala može se povećati korištenjem podataka/mjera u skladu s tehnologijama.

2. Jednake mogućnosti zapošljavanja – poštivanje odnosno usklađenost jednakih mogućnosti zapošljavanja prema zakonu i propisima koji utječu na sve ostale aktivnosti.

3. Osoblje/Kadar - Cilj kadra je osigurati dovoljno kvalificiranih pojedinaca za popunu radnih mjesta u organizaciji. Zaposlenici, opis posla i analiza posla polažu temelj kadra identificiranjem onoga što ljudi rade u svojim poslovima. Kroz planiranje, menadžeri mogu predvidjeti buduću ponudu i potražnju za zaposlenicima i prirodu pitanja radne snage, uključujući i zadržavanje zaposlenika. Ti čimbenici se koriste pri zapošljavanju podnositelja zahtjeva za otvaranje novih radnih mjesta. Proces selekcije se odnosi na odabir kvalificiranih pojedinaca zbog popune radnih mjesta.

4. Razvoj i upravljanje talentom - počevši s usmjeravanjem novih zaposlenika, upravljanje i razvoj talenta uključuje različite vrste treninga. Planiranje karijere identificira staze i aktivnosti za pojedine zaposlenike dok se kreću unutar organizacije. Procjena koliko zaposlenici obavljaju svoj posao je fokus upravljanja učinkom.

5. Ukupne nagrade – nagrađivanje ljudi za obavljanje svojih poslova u organizaciji. Da bi bili konkurentni, poslodavci razvijaju i usavršavaju svoje osnovne kompenzacijske sustave i mogu koristiti različite programe isplata, kao što su poticajne nagrade.

6. Upravljanje rizicima i zaštita na radu - poslodavci moraju rješavati razne rizike na radnim mjestima kako bi se osigurala zaštita radnika ispunjavanjem zakonskih uvjeta, te biti osjetljiviji na zdravlje i sigurnost na radnom mjestu.

7. Zaposlenici i radni odnosi - odnosi između menadžera i njegovih zaposlenika trebaju biti upravljani na legalan i učinkovit način. Važno je razviti, komunicirati i ažurirati politiku ljudskih resursa i proceduru, tako da menadžeri i zaposlenici podjednako znaju što se očekuje.

6.1. Analiza radnih mjesta

Stvarna, izravna, operativna aktivnost u području ljudskih resursa započinje analizom radnih mjesta i poslova te prosudbom radnikove osobitosti u ozračju zahtjeva koji proistječu iz zadataka vezanih za radno mjesto ili posao. Analizu rada i radnih mjesta možemo definirati kao proces organiziranog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtjevima neophodnim za obavljanje određenog posla.¹⁰⁶ Analizom rada i radnih mjesta prikupljaju se potrebne informacije o tome kakav je izvršitelj potreban za određeni posao, kakva bi znanja i sposobnosti on trebao posjedovati, kakve zahtjeve pred njega postavlja obavljanje određenih poslova i zadataka, koje rezultate/učinke treba ostvariti i na koji način je moguće pratiti i ocjenjivati performanse, na koji način je potrebno i optimalno moguće platiti njegov rad, koje opasnosti nosi obavljanje posla po sigurnost i zdravlje zaposlenog i na koji način ih je moguće najbolje spriječiti, te kako stvoriti optimalnu radnu okolinu.¹⁰⁷

Analizom posla se ostvaruje višestruka korist organizaciji, a dobro koncipirana i provedena analiza podrazumijeva:¹⁰⁸

- utvrđivanje opisa posla i broja radnika za svako radno mjesto
- utvrđivanje uvjeta koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati
- definiranje relativne vrijednosti posla, da bi se odredila interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja
- definiranje odnosa nadređenosti i podređenosti
- definiranje općih principa, pravila i metoda rada i sl.

¹⁰⁶ Šušnjara, A: Strategija upravljanja ljudskim resursima „Rockwool Adriatic Hrvatska“, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2013., str. 10.

¹⁰⁷ Ibid., str. 10.

¹⁰⁸ Ibid., str. 11.

6.2. Planiranje radnih mjesta

Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se cjelokupne organizacijske strategije, ciljevi, planovi i programi pretvaraju u određen broj ljudi s odgovarajućim znanjima, vještinama i sposobnostima neophodnima za osiguranje organizacijske uspješnosti i razvoja.¹⁰⁹

Planiranje je menadžerska funkcija. Plan ljudskih resursa radi menadžment ljudskih resursa na osnovi plana menadžmenta poduzeća u cjelini. Plan ljudskih resursa prati strategijski plan poduzeća i namjera mu je osigurati i zadržati broj i kvalitetu zaposlenih, postići njihovu maksimalnu proizvodnost, te predvidjeti probleme nastale zbog potencijalnih viškova ili manjkova radne snage.¹¹⁰

Da bi se napravio kvalitetan plan ljudskih resursa, menadžment poduzeća kao i menadžeri ljudskih resursa trebaju znati odgovore na sljedeća pitanja:¹¹¹

- Koliko ljudi je potrebno za ostvarivanje poslovnog plana?
- Ljude kojih vještina, znanja i sposobnosti treba tražiti?
- Na koji način osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja?

No, da bi menadžment dobio pravovremene i kvalitetne odgovore na prethodno postavljena pitanja potrebno je provesti procjenu postojećih ljudskih resursa i procijeniti buduće potrebe za ljudskim resursima, te razviti program za zadovoljavanje navedenih potreba.

6.3. Rekrutiranje radnih mjesta

Pribavljanje ljudskih resursa je proces privlačenja na slobodna radna mjesta kandidate koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva. Odnosno, to je proces usklađivanja profesionalnih preferencija i ciljeva pojedinaca s preferencijama i potrebama organizacije, što znači da je potrebno voditi računa o željama i potrebama potencijalnih kandidata, kako cijeli proces ne bi završio samo na privlačenju, nego i na zadržavanju kandidata.¹¹²

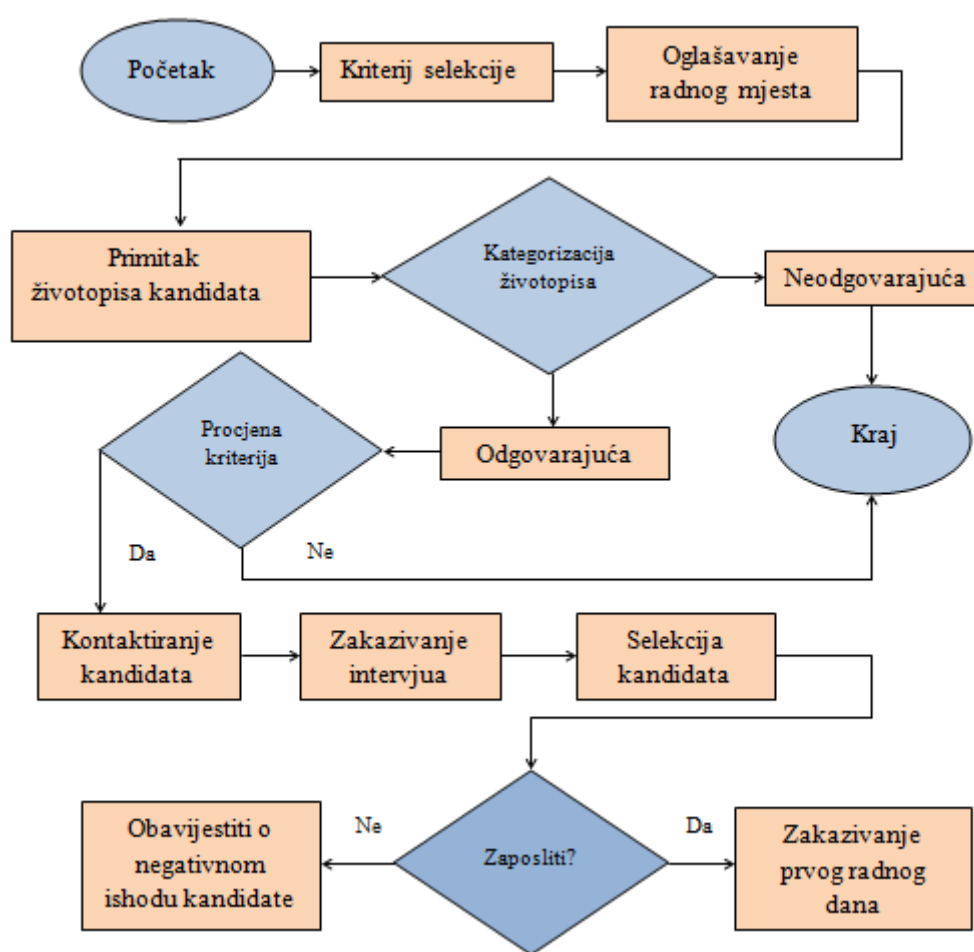
¹⁰⁹ Šušnjara, A: Strategija upravljanja ljudskim resursima „Rockwool Adriatic Hrvatska“, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2013., p. 12.

¹¹⁰ Ibid., str.12.

¹¹¹ Ibid., str. 13.

¹¹² Ibid., str. 15.

Proces regrutacije u poduzeću Cargo partner d.o.o prikazan je na slici u nastavku. Prikazuje proces regrutacije za novo radno mjesto ili već postojeće radno mjesto. Na početku postave se kriteriji selekcije te se oglašava radno mjesto. Oglašavanje može vršiti samo poduzeće ili može koristiti pomoć agencije koje obavljaju sve potrebne formalnosti te preporučuju i kontaktiraju kandidate. Kada završi rok prijave svi zaprimljeni životopisi se kategoriziraju na odgovarajuće i neodgovarajuće. Ako su neodgovarajući navedeni kandidati neće ući u proces te će istima biti dana obavijest o negativnom ishodu zbog nezadovoljavanja kriterija navedenih u uvjetima za prijavu i zapošljavanje.



Slika 7. Proces regrutacije

Izvor: Izradila autorica

Proces regrutacije započinje kod upravitelja/ice ljudskih potencijala. Ako se radi o postojećem radnom mjestu poduzeće može zaposliti odnosno unaprijediti nekog zaposlenika koji je već

zaposlen u poduzeću. Na taj način smanjuju se nepotrebne komplikacije i dodatni troškovi. Također i za novo radno mjesto mogu se koristiti zaposleni kvalificirani kadar unutar tvrtke ukoliko postoji, a ako ne ponovo počinje proces oglašavanja. Nakon obavljenog selektiranja, upravitelj/ca kontaktira potencijalne kandidate te zakazuje termin intervjuiranja. Kad se obavi intervju, ponovo se vrši selekcija boljih kandidata od ukupnih potencijalnih i tako u nekoliko navrata dok komisija ne odluči najboljeg kandidata zaposliti. Kad komisija odluči zaposliti najboljeg kandidata, on se obavještava putem telefonskog poziva, te se dogovara prvi radni dan. Na slici u nastavku prikazan je jedan osnovi oglas iz poduzeća.

SKLADIŠTAR

Radno mjesto: Zagreb

Glavni zadaci i odgovornosti:

- Utovar i istovar kontejnera - ručno i/ili s viličarem
- Utovar i istovar kamiona - ručno i/ili s viličarem
- Komisioniranje robe
- Provođenje inventure
- Odgovornost za ispravnu skladišnu dokumentaciju kod utovara, istovara i komisioniranja

Od Vas očekujemo:

- Položen ispit za vozača viličara
- Minimum 2 godine radnog iskustva u skladištu
- Poznavanje osnova engleskog jezika
- Točnost i samostalnost u radu
- Komunikativnost i kolegijalnost
- Pozitivan stav i motiviranost za rad
- Upornost i fleksibilnost

Mi Vam nudimo:

- Rad u internacionalnoj tvrtki
- Pozitivnu radnu okolinu u dinamičnom i motivirajućem okruženju
- Mogućnost profesionalnog razvoja

Ako vidite u sebi ove važne faktore:

- Lojalnost, integritet i poštenje
- Spremnost na izazove i na preuzimanje odgovornosti
- Odlučnost da uvijek dajete sve najbolje od sebe
- Želja za razvojem svojih vještina

Slika 8. Oglas za radno mjesto skladištara

Izvor: Poduzeće Cargo partner d.o.o.

6.4. Selekcija ljudskih potencijala

Selekcija je proces evaluacije kandidata za posao i predviđanje njegove radne uspješnosti. Ona predstavlja identifikaciju i izbor između više kandidata, čija znanja, sposobnosti, osobine i motivacija u najvećem stupnju odgovaraju zahtjevima posla. Proces selekcije podrazumijeva da se najprije odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla, a da se zatim svaki od kandidata ocijeni prema tome koliko ispunjava zahtijevane karakteristike posla. Odnosno, selekcija podrazumijeva postupak izbora između unaprijed regrutiranih kandidata, odnosno ocjenjivanje sposobnosti kandidata za obavljanje traženih poslova, a to je moguće obaviti na dva načina, odnosno pristupa:¹¹³

- precizno definirati zahtjeva posla, tj. radnog mjesta koje treba popuniti i onda tražiti među kandidatima one koji ih najbolje ispunjavaju
- izvršiti iscrpan pregled karakteristika kandidata, na temelju toga izraditi rang listu i birati one koji imaju najviše ocjena na listi

Metode selekcije i izvori podataka o kandidatima dijele se u četiri skupine:¹¹⁴

1. Prijavnice - prijavnice se koriste kao izravan način davanja standardiziranog sažetka povijesti podnositelja zahtjeva. To pomaže kandidatima da se predstave unaprijed određenom strukturom, što ubrzava sortiranje i uže izbore prijava ispitivačima, kao i pružanje polazište točke za kadrovske evidencije. Prijavnice se najčešće obavljaju elektroničkim putem koje ubrzavaju proces selekcije.
2. Samo-procjena - može uključivati postavljanje pitanja u svezi ranijih radnih iskustava koji se odnose na posao za koji se natječe. To može uključivati video, neformalni razgovor s posloprimcem ili dodatno pružanje informacija poslane s prijavom.
3. Telefonsko intervjuiranje - može se koristiti ako je brzina osobito važna te ako je geografska udaljenost problem, kako bi se razgovor s odgovarajućim kandidatima ugovorio odmah.
4. Testiranje – psihološki testovi, testovi na drogu, alkohol, sposobnost, inteligenciju, postignuće, osobnost, astrologija itd. Većinom se provodi za veće pozicije, stručnih i

¹¹³ Šušnjara, A: Strategija upravljanja ljudskim resursima „Rockwool Adriatic Hrvatska“, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2013., str. 17.

¹¹⁴ Hall L., Taylor S., Torrington D.: Human Resource Management, Sixth edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2005., str. 145.

diplomskih radnih mjesta. U nekim slučajevima može se koristiti i za širi raspon radnih mjesta.

5. Uspješno obavljena selekcija podrazumijeva primljenog kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati poslove za koje je zadužen, u skladu sa kriterijima i pravilima koje postavlja sama organizacija. Stoga se može zaključiti da je osnovni cilj procesa selekcije prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.

Postoje dvije vrste motivacije:¹¹⁵

1. Unutarnja motivacija – samo generirani faktori koji utječu na zaposlenike da se ponašaju na konkretan način ili da se trude u određenom smjeru. Ti faktori uključuju odgovornost (osjećaj da je posao važan i imaju kontrolu nad svojim vlastitim sredstvima), autonomija (sloboda da djeluje), način korištenja i razvijanja vještina te sposobnosti.
2. Vanjska motivacije - ono što je učinjeno ili što tek treba učiniti da zaposlenici budu motivirani. To uključuje nagrade, kao što su povišice, pohvale ili promocije, ali i kazne kao što je disciplinski postupak, uskraćivanje plaća ili kritika.

Vanjski motivatori mogu imati trenutni i snažan učinak, ali to ne mora nužno trajati dugo, dok unutarnji motivatori koji se bave „kvalitetom radnog vijeka“ vjerojatno će imati dublji i dugoročniji učinak jer proizlaze inherentno iz pojedinca, a ne nametnuto iz vanjske okoline.

Primjeri motiviranja zaposlenika:

- centri za opuštanje
- sportske i rekreacijske aktivnosti
- stručni seminari u inozemstvu i tuzemstvu
- programi za pripravnike - obuke za proizvode i obuke za razvoj socijalne kompetencije: tehnika pregovaranja, timski rad, upravljanje projektima, kompetencija u prezentaciji itd.
- programi za zaposlenike
- logističke igre i radionice
- stvaranje ugodne radne atmosfere

¹¹⁵ Ibid., str. 254.

- povišice i drugi benefiti

Menadžment nagrađivanja bavi se formuliranjem i provedbom strategija i politika kojima je cilj nagraditi ljude na objektivan i pravedan način i stalno je u skladu s njihovom vrijednošću za organizaciju te na taj način pomažu organizaciji da postigne svoje strateške ciljeve. Ona se bavi dizajnom, provedbom i održavanjem sustava nagrađivanja kojima je cilj zadovoljiti potrebe kako za organizaciju tako i za zainteresirane strane. Svrha i cilj nagrađivanja mogu biti:¹¹⁶

- nagraditi zaposlenike prema onome što tvrtka vrednuje i želi platiti
- nagrađivanje zaposlenika za vrijednosti koje su stvorili
- stvoriti ukupni proces nagrađivanja koji prepoznaju važnost financijskih i nefinancijskih nagrada
- motivirati zaposlenike te dobiti njihovu predanost i angažman
- razviti pozitivne radne odnose
- djelovati pravedno – zaposlenici osjećaju da se prema njima postupa pravedno ili nepravedno u skladu s njihovim postignućima, trudom i vrijednostima koje posjeduju
- primijeniti ravnopravnost – zaposlenici su nagrađeni na odgovarajući način u odnosu na druge, npr. jednaki iznosi plaća za rad jednakih vrijednosti
- raditi transparentno – zaposlenici shvaćaju kako proces nagrađivanja djeluje i utječe na njih

6.5. Obrazovanje i profil zaposlenika u logističkom poduzeću

Kako tehnologija postaje integralni dio logističkih operacija, zaposlenici na svim razinama zahtijevaju opće razumijevanje tehnoloških aplikacija i procesa. Uz provedbu različitih sustava za praćenje i snimanje podataka, zaposlenici zahtijevaju sposobnost pretvorbe podataka u informacije i učinkovito upravljanje tim podacima. Logističari na višoj razini također će morati biti u mogućnosti strateški razmišljati o primjeni tehnologije kako bi se

¹¹⁶Armstrong M.: A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, Philadelphia, 2006., str. 623-624.

najbolje upotrijebila tehnologija kao konkurentna prednost.¹¹⁷ U tablici prikazana su trenutačna i očekivana područja razvitka tehnologija.

	TRENUTAČNO KORISTI	TRENUTAČNO POSJEDUJU VJEŠTINE
Planiranje potražnje	38%	9%
Planiranje materijalnih potreba	38%	8%
Sustav upravljanja skladištem	55%	12%
Sustav upravljanja prijevozom	38%	9%
Napredno planiranje i raspored	33%	6%
Sustav upravljanja korisnicima	33%	12%
Upravljanje zalihama	68%	11%
Odnosi s dobavljačima	29%	9%
Ostalo	2%	1%

Slika 9. Trenutačna i očekivana područja razvitka tehnologije

Izvor: Canadian Logistics Skills Committee (CLSC): STRATEGIC HUMAN RESOURCES STUDY OF THE SUPPLY CHAIN SECTOR, FINAL REPORT, Ontario, 2005., str. 52.

Zaposlenici uključeni u selekciju, implementaciju i provođenje tehnoloških sustava moraju biti obznanjeni s kontinuiranim promjenjivim aplikacijama i svojim mogućnostima te bi trebali posjedovati opću obuku opskrbnog lanca kako bi postigli strategije i ciljeve poduzeća. Prema istraživanju određena poduzeća drže se u korak s tehnološkim promjenama te ih koriste, dok neka poduzeća ukazuju da tek posjeduju vještine za korištenje takvih tehnologija.

Rezultati iz istraživanja, ukazuju na to da u pravilu, zapošljavanje u svim pod-funkcijama opskrbnog lanca ili će ostati konstantno ili u porastu, s posebnim naglaskom na operativne pozicije skladištenja te taktičkih i operativnih logističkih informacijskih sustava. Sveukupno, profil zapošljavanja je pretežno muški, iskusan i obrazovan. U tablici u nastavku prikazan je profil zaposlenika po zanimanju u opskrbnom lancu / logistici.

¹¹⁷ Canadian Logistics Skills Committee (CLSC): STRATEGIC HUMAN RESOURCES STUDY OF THE SUPPLY CHAIN SECTOR, FINAL REPORT, Ontario, 2005., str.52.

Tabela 3. Profil zaposlenika po zanimanju u logistici

Pod funkcija	Kategorija	Zaposlenje
Više rukovodstvo	Upravljačka	Viši menadžeri: roba, proizvodnja, komunalije, prijevoz i konstrukcija
Logistički informacijski sustav	Upravljačka	Menadžeri računalnih i informacijskih sustava
	Taktička	Industrijski inženjering, proizvodni tehnolozi i tehničari, analitičari baze podataka i administratori, računalni analitičari, programeri web stranica
Skladištenje	Upravljačka	Voditelj skladišta: skladišne operacije i održavanje, kurirske usluge, nadglednici i distribucijska zanimanja
	Operativna	Rukovanje materijalom, radnici, pakiranje, manipulacije čuvari, referent opskrbe
Prijevoz	Upravljačka	Voditelji organizacije prijevoza
	Taktička	Carinjenje, špedicija i brokери rutiranje i raspoređivanje, koordinatori i operatori
	Operativna	Prijevoznici i primatelji
Kontrola zaliha/materijala	Upravljačka	Voditelj upravljanja zalihami, kontrola zaliha, usluge podrške
	Taktička	Nabava, inventar, konzalting
Nabava	Upravljačka	Voditelji nabave
	Taktička	Agenti i službenici nabave, maloprodaja i veleprodaja
Marketing i prodaja	Upravljačka	Prodaja, računi/računovodstvo, menadžer marketinga

Izvor: Canadian Logistics Skills Committee (CLSC): STRATEGIC HUMAN RESOURCES STUDY OF THE SUPPLY CHAIN SECTOR, FINAL REPORT, Ontario, 2005., str.59.

Potrebne vještine u logistici mogu se promatrati na tri načina prema tablici u nastavku. Prvi način odnosi se na najvišu razinu upravljačkih vještina, zatim do srednje razine upravljanja (taktičko) dok treći način zahtjeva operativne vještine za svakodnevne kratkoročne aktivnosti i upravljanja.

Tabela 4. Prikaz vještina u logistici

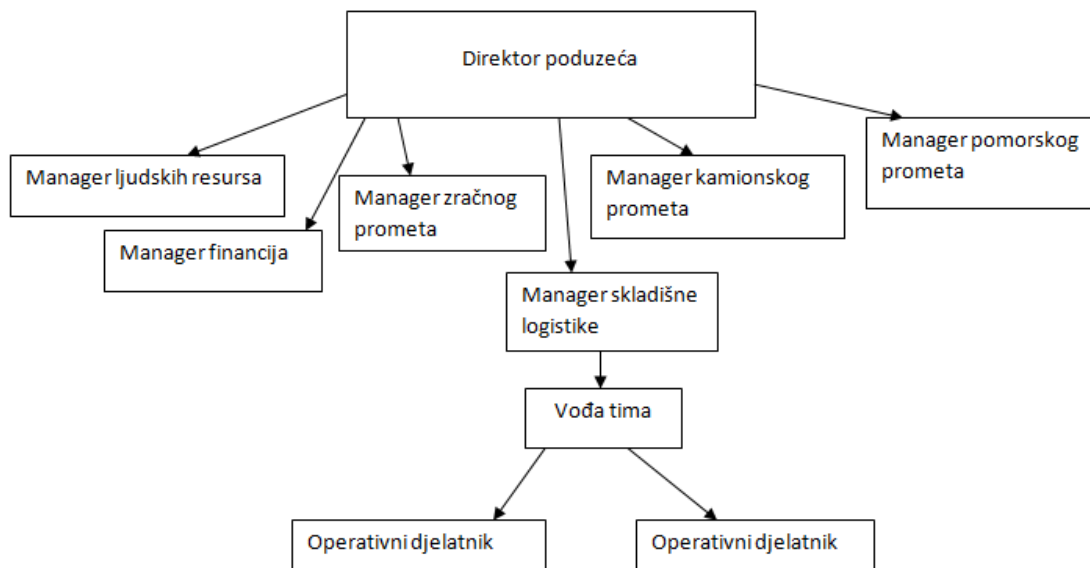
Upravljačke	Taktičke	Operativne
<ul style="list-style-type: none"> • Sklapanje ugovora, • pravila i propisi, • pregovaranje, • odnosi s dobavljačima, • mjerenje performansi i kvalitete, • tržišne valute i poslovne posljedice, • promjene i procesi upravljanja, • sposobnost rada na globalnoj razini. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analitičke sposobnosti i poboljšanje procesa, • programska i srodna znanja. • pravila i propisi, • planiranje, prognoziranje i poznavanje procesa, • mogućnosti uštede i poboljšanje procesa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prikupljanje podataka i doprinosi, • ručne sposobnosti, • odnosi s kupcima i komunikacija, • rješavanje analitičkih problema, • sposobnost izvršavanja treninga, • zdravlje i sigurnost.

Izvor: Canadian Logistics Skills Committee (CLSC): STRATEGIC HUMAN RESOURCES STUDY OF THE SUPPLY CHAIN SECTOR, FINAL REPORT, Ontario, 2005., str.71.

Među ostalim vještinama također je potrebno poznavanje većeg broja stranih jezika, stranih regulatornih režima, prilagođavanje kontroli procesa i reviziji kvalitete.

6.6. Opisi radnih mjesta u logistici

Za opis radnih mjesta u logistici dan je primjer iz poduzeća Cargo partner d.o.o. Organizacija logističkog poslovanja jednostavno je prikazana na slici u nastavku.



Slika 10. Hijerarhija zaposlenih djelatnika u poduzeću

Izvor: Izradila autorica

6.7. Skladišna logistika

- **Manager skladišne logistike**

Manager skladišne logistike dužan je koordinirati sve aktivnosti u skladištu uključujući prijem i isporuku robe, skladištenje proizvoda i materijala, njihovu zaštitu od vremenskih utjecaja, fizičku manipulaciju i transport u skladištu te pakiranje za isporuku, održavajući visoku razinu kvalitete proizvedenih proizvoda. On je odgovoran za redovito praćenje i održavanje zaliha proizvoda u dovoljnoj količini i kvaliteti u skladu s minimalnim razinama zaliha zbog neometane prodaje, za držanje proizvoda i materijala u dobrom stanju štiteći ih od vremenskih utjecaja u skladu s proizvođačkim uputama, za poduzimanje sigurnosnih mjera s obzirom na opasne proizvode, za kontroliranje kvalitete i količine ulaznih i izlaznih proizvoda u skladište, za isporuku proizvoda kupcima vlastitim vozilima ili vozilima drugih prijevoznika te za

provođenje mjera zaštite na radu.¹¹⁸ Osim navedenog, brine se o strankama koje koriste dio skladišta, organizira sastanke, prijavljuje se na tendere te se brine o količinama robe na skladištu, njihovom roku trajanja ukoliko ga imaju, kakvoći te ostalim odgovarajućim radnjama.

- **Voda tima**

Opis posla:¹¹⁹

- snosi odgovornost za ulaz robe, skladištenje i ažuriranje stanja zaliha u skladu s traženim kriterijima kvalitete
- snosi odgovornost za usklađeno i pravovremeno komisioniranje / raspoloživost robe
- ažurira i vodi (pre)raspodjelu radnog vremena svojih djelatnika
- planira tjedne kapacitete uz usporedbu plana i realizacije
- preuzima odgovornost za inventuru u smislu dnevnog praćenja stanja na zalihama
- vodi svoju organizacijsku jedinicu na temelju pokazatelja / mjerila
- implementira zadane smjernice za produktivnost
- pridržava se relevantnih organizacijskih uputa i propisa
- koordinira zajedničke funkcije unutar Distribucijskog centra
- upravlja svim procesima u skladištu unutar svoje smjene
- kooperativno surađuje s radničkim vijećem, predstavnicima radnika i vanjskim pružateljima usluga
- rukovođenje djelatnika
- pridržavanje važećih organizacijskih uputa
- ostali poslovi po nalogu poslodavca

- **Operativni djelatnik**

Opis posla:¹²⁰

- obavlja istovar i preuzimanje prispjele robe
- obavlja izdavanje, pakiranje i utovar roba za otpremu

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ <http://www.posao.hr/oglasi/voditelj-smjene-centralnog-skladista-m-z/365853/> (06.05.2015.)

¹²⁰ http://sihz.hr/DNN/Portals/0/2.2.nabava_2010.pdf (06.05.2015.)

- sudjeluje kod preuzimanja robe
- uskladištava robu po grupama roba
- priprema robu za otpremu temeljem zaprimljenog naloga
- potpisuje zapisnik u slučajevima odstupanja prilikom komisijskog preuzimanja robe
- evidentira promjene ulaza i izlaza robe iz skladišta
- komisijski preuzima povrat robe iz jedinica
- distribuira robu korisniku
- organizira poslove na utvrđivanju ispravnosti vaga i mjernih instrumenata i podnosi izvješća o istom
- obavlja povremenu kontrolu zaliha u suradnji sa poslovođom
- nazočan je popisu roba u skladištu
- održava čistoću u skladištu
- obavlja fizičke poslove kod manipulacije robom
- provodi aktivnosti uspostave primjene, održavanja i poboljšavanja sustava

6.8. Logistička administracija

- **Voditelj logistike**

Odgovoran za planiranje, upravljanje i kontrolu distribucije robe, izbor špedicije i logistike unutar tvrtke. Jamči za brzu isporuku robe i učinkovito upravljanje zalihama na skladištu. Koordinira protok robe i informacija u okviru postojećih logističkih procesa. Koordinira lanac isporuke eventualno u suradnji s drugim uslužnim tvrtkama. Eventualno je odgovoran za planiranje i provedbu definiranih projekata za poboljšanje procesa u lancu opskrbe. Eventualno vođenje tima suradnika.¹²¹

- **Referent logističke administracije**

Planiranje, organizacija i kontrola procesa transporta, skladištenja i fakturiranja. Stvaranje uvjeta za kvalitetno servisiranje potražnje klijenata. Kontrola nivoa zaliha. Optimizacija i

¹²¹http://kroatien.ahk.de/fileadmin/ahk_kroatien/Dokumente/Publikationen/Verguetungsstudie_2012/Profili_pozicija_-_HR_2012.pdf (06.05.2015.)

prilagođavanje procesa iz domena nadležnosti uz smanjivanje troškova. Praćenje carinskih zakona uključujući i međunarodne ugovore. Dugoročno planiranje skladištenja. Ostali administrativni poslovi.

7. ZAKLJUČAK

Management ljudskih resursa je jedna organizacijska funkcija poduzeća, kojoj je cilj ostvarenje zadanih strateških ciljeva poduzeća. Da bi to mogla učiniti, ona daje vodstvo i savjete za rješavanje svih problema s kojima se susreću ljudi u organizaciji. Ona zapošljava djelatnike, osigurava sigurnost, ali i povlastice zaposlenika, njihovu motivaciju, komunikaciju u uredu, rješava administraciju, ali i šalje zaposlenike na daljnju edukaciju i treninge koji im pomažu u lakšem obavljanju svakodnevnog posla. Dobar management ljudskih resursa pomaže zaposlenicima poduzeća da efikasno i produktivno pomažu u ostvarenju ciljeva poduzeća. Pokušava povećati izvedbu i zadovoljstvo djelatnika pružajući im potrebno znanje i vještine kako bi svoj posao obavljali što bolje i kreirali uvijete koji potiču i usmjeravaju zaposlenike prema ciljevima organizacije.

Upravljanje ljudskim potencijalima je jedan planirani pristup upravljanju ljudima, koji omogućava bolju efikasnost djelatnika. Više je otvoren, fleksibilan i brižan način upravljanja, koji koristi motivaciju i razvoj djelatnika kako bi oni dali najviše od sebe u ostvarivanju ciljeva. Ovaj odjel je otvoren prema komunikaciji, savjetovanju i davanju informacija svojim djelatnicima. On planira unaprijed svoje slobodne resurse koje iskorištava na najbolji mogući način. Od svojih radnika radi stručnjake koji usavršavaju znanja i koriste ih u profesionalnom životu kako bi ostvarili ciljeve.

Poduzeća često imaju određene vrijednosti koje žele da njihovi zaposlenici poštuju i razvijaju. Neke od njih su lojalnosti, integritet, želja za što boljim rezultatima što često naglašavaju u oglasima za posao, kako bi zaposlenici znali što se osim znanja i vještina očekuje od njih. Oglas za posao je prvi kontakt poduzeća s zaposlenikom. Razgovor za posao je drugi kontakt, u kojem zaposlenik pokazuje svoje vještine, te potrebna znanja koja je naveo u životopisu. Seleksijski dio omogućava poduzeću da od svih kandidata odluči koji zadovoljava svim potrebama, ili najvišem dijelu od njih, te zaposli takvu osobu. Važno je da se osoba svojim karakterom uklopi u radnu zajednicu, te postiže uspješne rezultate. Odjel koji upravlja ljudskim resursima pomaže u traženju, biranju novog djelatnika, te da se novi djelatnik osjeća ugodno u radnoj okolini. Nakon toga dolaze novi treninzi, učenja, te motiviranje djelatnika kako bi svoj rad i vrijednosti koje odjel cijeni kao što su povjerenje, briga i timski rad stavio na još veću razinu. Važno je znati da učenje nikad ne prestaje, kako novih znanja i tehnologija vezanih uz posao, tako i građenje samog sebe.

LITERETURA

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber F.: Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Canadian Logistics Skills Committee (CLSC): STRATEGIC HUMAN RESOURCES STUDY OF THE SUPPLY CHAIN SECTOR, FINAL REPORT, Ontario, 2005.
3. Hall L., Taylor S., Torrington D.: Human Resource Management, Sixth edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2005.
4. Jackson, M.: Human Resource Management, Essential Perspectives, 6ed, South-Western, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA, 2011.
5. Pupovac D., Zelenika R.: Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2004.

Ostali izvori:

1. Autorizirana predavanja prof. dr. sc. Marinko Jurčević 2014./2015.
2. Pomoćna literatura iz predmeta Kompenzacijski menadžment, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2010/2011.
3. Šušnjara, A: Strategija upravljanja ljudskim resursima „Rockwool Adriatic Hrvatska“, diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, 2013.

Internet izvori:

4. http://samples.jbpub.com/9781449653293/27829_CH01_003_032.pdf (ožujak 2015.)
5. <http://www.managementguru.net/human-resource-management> (ožujak 2015.)
6. http://kroatien.ahk.de/fileadmin/ahk_kroatien/Dokumente/Publikationen/Verguetungsstudie_2012/Profili_pozicija_-_HR_2012.pdf (svibanj 2015.)
7. <http://www.posao.hr/oglas/voditelj-smjene-centralnog-skladista-m-z/365853/> (svibanj 2015.)
8. http://sihz.hr/DNN/Portals/0/2.2.nabava_2010.pdf (svibanj 2015.)
9. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Human-Resource-Management.html#ixzz4JC8Anqyu> (kolovoz 2016.)
10. <http://www.csb.gov.hk/> (kolovoz 2016)

11. <http://www.essaysx.com/LJUDSKI%20RESURSI/LjudskiResursi.htm> (kolovoz 2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala.....	5
Slika 2. Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih.....	38
Slika 3. Osnovne komponente plaće	40
Slika 4. Metode i postupci vrednovanja poslova.....	41
Slika 5. Sustav motivacijskih strategija u funkciji postizanja radne uspješnosti	45
Slika 6. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima	48
Slika 7. Proces regrutacije	52
Slika 8. Oglas za radno mjesto skladištara	53
Slika 9. Trenutačna i očekivana područja razvitka tehnologije	57
Slika 10. Hijerarhija zaposlenih djelatnika u poduzeću	60

POPIS TABLICA

Tabela 1. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.....	9
Tabela 2. Stupanj neizvjesnosti i vremensko razdoblje planiranja	17
Tabela 3. Profil zaposlenika po zanimanju u logistici	58
Tabela 4. Prikaz vještina u logistici	59

METAPODACI

Naslov rada: ANALIZA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKOJ TVRTCI

Student: Lucija Pribolšan

Mentor: Prof. dr. sc. Marinko Jurčević

Naslov na drugom jeziku (engleski): ANALYSIS OF MENAGEMENT HUMAN RESOURCES IN A LOGISTICS COMPANY

Povjerenstvo za obranu:

- doc.dr.sc. Darko Babić predsjednik
- prof. dr. sc. Marinko Jurčević mentor
- doc. dr. sc. Diana Božić član
- doc. dr. sc. Nikolina Brnjac zamjena

Ustanova koja je dodijelila akademski stupanj: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu

Zavod: Zavod za transportu logistiku

Vrsta studija: diplomski

Studij: ITS i Logistika (npr. Promet, ITS i logistika, Aeronautika)

Datum obrane diplomskog rada: 27.09.2016.

Napomena: pod datum obrane diplomskog rada navodi se prvi definirani datum roka obrane.



Sveučilište u Zagrebu
Fakultet prometnih znanosti
10000 Zagreb
Vukelićeva 4

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj _____ diplomski rad
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na
objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz
necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj
visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu _____ diplomskog rada
pod naslovom **Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom
repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, 9.9.2016 _____

Student/ica:

Lucija Tribušan
(potpis)